


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экономических наук, профессор
 Л.М. Симонова
«15» 06 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-ТЮМЕНЬ»)

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнил работу
Студент 2 курса очной формы
обучения



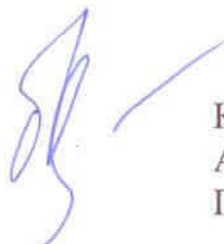
Пережогин
Станислав
Сергеевич

Научный руководитель
Доцент кафедры мировой
экономики и международного
бизнеса по совместительству,
кандидат экономических наук,
доцент



Порядина
Ирина
Валериевна

Рецензент
Заместитель директора Финансово-
экономического института ФГАОУ
ВО «Тюменский государственный
университет»,
кандидат экономических наук,
доцент



Куцев
Алексей
Геннадьевич

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного
бизнеса Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Менеджмент»,
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК
протокол от 02.07.18 № 60
оценка хорошо

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ.....	8
1.1. Характеристика конкурентоспособности предприятия и факторы влияющие на конкурентоспособность на международном уровне.....	8
1.2. Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия.....	23
1.3. Виды конкурентных стратегий предприятия.....	32
ГЛАВА 2. ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-ТЮМЕНЬ».....	44
2.1. Оценка финансового состояния предприятия.....	44
2.2. Динамика показателей эффективности предприятия.....	69
2.3. Оценка конкурентных преимуществ предприятия.....	75
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ.....	99
3.1. Реинжиниринг как способ повышения конкурентоспособности предприятия.....	99
3.2. Разработка конкурентной стратегии.....	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	112
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	117
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	122

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных экономических условиях авиационная сфера является одной из стратегически значимых отраслей, связывающей воедино не только экономическое пространство страны, но, и во многом определяя социальную стабильность в обществе и качество жизни населения. Границы рынков размываются, население планеты постоянно растет и при этом становится мобильным, а для этого человечество необходимо обеспечить недорогими и самое главное безопасными авиаперевозками. Все это невозможно без конкурентоспособного предприятия. Сложившиеся в данной сфере за последние десятилетия системные проблемы (плохое качество управления, износ основных фондов, не отвечающие современным международным требованиям авиакомпании, нефтебазы), в большинстве аэропортов и сегодня не решаются в полном объеме, особенно если нефтебаза находится в небольшом городе. На фоне прогнозируемого возрастания спроса на авиатранспортные услуги предприятиям российского авиатопливообеспечения грозит не только потеря конкурентоспособности на международных рынках, что в условиях глобализации представляет серьезную угрозу.

В современных условиях уровень развития авиатопливообеспечения относится к одним из важнейших факторов конкурентоспособности национальных экономик. Данные моменты определяют актуальность проблемы повышения конкурентоспособности российских предприятий на международных рынках, осуществляющих деятельность на рынке авиатопливообеспечения. В силу того, что конкуренция в данной сфере очень высокая, авиатопливообеспечивающим предприятиям приходится изобретать все новые и новые способы завоевания рынка и создания дополнительных конкурентных преимуществ.

Степень разработанности темы. Значительный вклад в разработку теоретических положений по оценке конкурентоспособности предприятия внесли такие ученые и экономисты-практики, как Азоев Г.Л., Богомолова И.П., Баканов М. И, Мокроносова М.И., Волков О.И. и др.

Большую помощь в проведении исследования по определению основных направлений конкурентоспособности предприятия и анализу конкурентных преимуществ на международном рынке оказали труды ведущих ученых-специалистов: Фатхутдинова Р.А., Федоренко К.П, Спиридонова И.А., Томпсона А.А., Светунькова С.Г, Гамидова Г.С., Портера М.Э., Максимова И.В., Олливе А. и др.

Целью работы является рассмотрение направлений по определению конкурентоспособности российского предприятия, выявление недостатков, возникающих при ее определении, а также поиск путей повышения конкурентоспособности российских предприятий на международном рынке.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия на международном рынке;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»
- оценить конкурентные преимущества предприятия для предоставления услуг на международном рынке;
- предложить пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является предприятие авиатопливообеспечения ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень».

Предметом исследования являются факторы и методы оценки определения конкурентоспособности российских предприятий на международном рынке авиатопливообеспечения.

Научная гипотеза заключается в разработке конкурентной стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень», которая будет способствовать повышению

качества оказываемых услуг в сфере авиатопливообеспечения, что позволит повысить уровень конкурентоспособности предприятия на международном рынке.

Теоретической и методологической основой являются бухгалтерская отчетность за 2013-2017 годы, статистические сведения по Тюменской области, документация международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТО), труды зарубежных и российских ученых по вопросам конкурентоспособности предприятий на международных рынках, а также метод интегральных показателей, на основе сравнения показателей конкурентоспособности предприятия; сравнительный анализ; финансовый анализ, SWOT-анализ.

Научная новизна исследования состоит в разработке и обоснования методики оценки конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения с учетом авторской позиции и уточнено определение конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения.

Положения, выносимые на защиту:

- методы и показатели конкурентоспособности предприятия;
- анализ финансового состояния как способ оценки конкурентоспособности предприятия;
- оценку конкурентных преимуществ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»;
- авторскую методику определения конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения;
- мероприятия по повышению уровня международной конкурентоспособности предприятия, а именно разработка конкурентной стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень».

Практическая значимость проведенного анализа определяется в формировании комплексной оценки состояния анализируемого предприятия на определенном этапе его деятельности и в разработке стратегий развития предприятия в перспективе. Анализ и выводы, изложенные в выпускной

квалификационной работе могут быть внедрены в работу предприятия авиатопливообеспечении по повышению конкурентоспособности.

Апробация результатов исследования. По теме диссертации были опубликованы следующие статьи: «Развитие предприятия непроизводственной сферы в условиях рыночной экономики» (Международная студенческая научно-практическая конференция, г. Тюмень, 2016 г.); «Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия» (Научный журнал «Дискурс», г. Москва., 2018 г.).

Отдельные направления по улучшению конкурентоспособности предприятия, представленные в работе внедрены в ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (акт-справка от 11.05.2018г. г.Тюмень).

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы 57 источников и 12 приложений. Общий объем диссертации 133 страницы, 29 рисунков и 28 таблиц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

1.1. Характеристика конкурентоспособности предприятия и факторы влияющие на конкурентоспособность на международном уровне

Современный этап экономического развития России ставит перед отечественными предприятиями задачу всесторонней модернизации с целью выхода на мировой рынок. Но успех возможен тогда, когда предприятия обладают определенным уровнем конкурентоспособности.

В современном мире ключевым понятием является конкурентоспособность. Однако современная экономическая наука не дает единого общепринятого толкования содержания категории «конкурентоспособность», и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) конкурентоспособность определена как способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить открытость для международной конкуренции.

Многие авторы опираются на термин «конкуренция», толкуя понятие «конкурентоспособность», определяя его как «экономическое соревнование». Основные определения конкурентоспособности представлены в таблице 1.1.

В общем случае под конкурентоспособностью принято понимать способность конкурировать на рынках товаров и услуг [4, с.46]. В современной экономике всё чаще термин «конкурентоспособность» используется для определения категорий разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли национальной экономики, региона и др. и, наконец, конкурентоспособность государства. Системно это

может быть представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой представляет собой «пирамиду конкурентоспособности», на рисунке 1.1

Таблица 1.1.

Примеры определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
М. Портер	Конкурентоспособность - свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений;
М.Гельвановский	В самом общем смысле - обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования;
Р. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (равно как и любого конкретного товаропроизводителя), которые реализуются в товарах и услугах успешно (или безуспешно) противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
Р.Ф. Фатхутдинов	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
Е.Дж. Визер П.У. Зулькарпаев, Л.Р. Ильясова	Способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке; Интегральная конкурентоспособность предприятия - это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю;
М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури	Выраженная компетентность заключается в том, что предприятие делает что-то лучше, чем ее конкуренты, т.е. сохраняет конкурентоспособность, позволяющую предприятию привлекать и сохранять потребителей.
Адаева Т.Ю.	Конкурентоспособность - способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а так же конкурентоустойчивость предприятия и его адаптацию к изменяющимся условиям конкуренции.
Пичурина И.И.	Определяет конкурентоспособность как реальную и потенциальную способность предприятия, а так же имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов

Источник: Составлено автором



Рисунок 1.1 - Пирамида определения «конкурентоспособности»

Источник: [44, с. 174]

Существует следующие подходы к формированию категории «конкурентоспособность»: во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; и, в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого). Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта - это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику [7].

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

- 1) потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет);
- 2) общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме;
- 3) работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Конкурентоспособность предприятия - понятие относительное, которое может быть выявлена и оценена только путем сравнения предприятий, выпускающих аналогичную продукцию или оказывающих одинаковые услуги применительно к территории, в пределах которой эти предприятия функционируют (на местном, региональном, национальном, мировом рынках). Поэтому одно и то же предприятие может быть конкурентоспособным на местном или национальном рынке и не быть таковым на региональном и тем более на мировом [8,с.33].

Конкурентоспособность предприятия:

Для потребителей – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.

Для конкурентов – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.

Для инвесторов – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.

Для субъектов рынков – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста

При построении экономической модели для рассматриваемой экономической категории, «конкурентоспособность предприятия», выделяются структурные элементы, такие как категория конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции, соответствующие данной цели, выявляются наиболее важные качественные характеристики этих элементов.

Категории конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции (услуг) взаимосвязаны, основой конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его продукции.

Конкурентное преимущество одного предприятия над другим может быть оценено в том случае, когда оба предприятия удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом предприятия находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным. В настоящее время, для того чтобы фирма была конкурентоспособной в борьбе с ведущими

предприятиями, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления (рисунок 1.2), чем те, на которые руководители ориентировались в прошлом. И прежде всего новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. [18,с.54]



Рисунок 1.2 - Пирамида определения «конкурентоспособности предприятия»

Источник: Составлено автором

Конкурентоспособность продукции (товара) - это относительная и обобщенная характеристика товара, характеризующая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребностей и по затратам

на её удовлетворение и определяемая четырьмя интегральными показателями первого уровня – качеством товара, его ценой, затратами на эксплуатацию товара за его жизненный цикл, качеством сервиса товара [1, с. 22].

В системе маркетинга «конкурентоспособность организации» рассматривается не как организация сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и совокупности отношений и информационных потоков связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей среды, в которой действует предприятие, принято называть маркетинговой средой предприятия. Котлер Ф. маркетинговую среду предприятия определил следующим образом: маркетинговая среда предприятия – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества [17, с. 1056].

Маркетинговая среда предприятия складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самому предприятию и его возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера). Таким образом, на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние не только качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции или оказываемых услуг, но и сами конкуренты (конкурентная среда) [11, с. 83].

Повышение конкурентоспособности предприятия предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей. В качестве экономических можно выделить следующие цели: достижение лидерства на рынке, овладение определенной долей рынка, освоение новых

сегментов рынка, повышение эффективности сбыта, увеличение объема продаж, получение прибыли, прежде всего не в краткосрочном, а в долгосрочном периоде. Коммуникационные цели предполагают повышение имиджа, престижа предприятия и его товаров. Социальные цели включают содействие занятости населения, охрану труда и окружающей среды, производство товаров, рассчитанных на слои населения с низким уровнем дохода.

Рассматривая международный масштаб деятельности, важно установить сущность категории «международная конкурентоспособность». На сегодняшний день международной конкурентоспособностью в общем виде трактуется как обладание свойствами, формирующими преимущества для субъекта соревнования на мировом рынке вне зависимости от изменения факторов внешней среды. Обладателями этих свойств, то есть непосредственно конкурентных преимуществ, выступают различные виды продукции, организации и предприятия, их группы, образующие отраслевые или конгломератные объединения, и даже отдельные страны или их объединения, осуществляющие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений [6, с. 33–36].

К международным относятся те предприятия, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. При этом, оценивая уровень конкурентоспособности такой компании, важно учитывать ключевые факторы конкурентоспособности ее продукции, самой компании и страны базирования. Перейдем к рассмотрению этих факторов.

В экономической литературе к факторам конкурентоспособности товаров относят:

- 1) фактор времени;
- 2) фактор качества продуктов;
- 3) фактор масштаба производства;
- 4) фактор новизны продукции;

- 5) фактор метода получения информации;
- 6) фактор условий эксплуатации продукции;
- 7) фактор ценообразования;
- 8) рыночный фактор;
- 9) сбытовой фактор;
- 10) сервисный фактор.

Фактор - это основной ресурс как на уровне производственной деятельности предприятия, так и в экономике в целом; фактор - это движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности.

Факторы конкурентоспособности - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Следует оговориться, что наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

К факторам конкурентоспособности относят: финансовое положение предприятия; состояние базы для собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и уровень расходов на них; наличие передовой технологии; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; способность к продуктовому и ценовому маневрированию; наличие сбытовой сети; состояние технического обслуживания; возможность кредитования; действенность рекламы и средств стимулирования сбыта; обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей.

Таким образом, конкурентоспособность продукции представляет собой набор характеристик товара и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения потребностей, по уровню расходов на его приобретение и использование.

Факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на внешние, влияние которых в меньшей степени зависит от компании, и внутренние, определяемые руководством компании.

В числе основных внешних факторов конкурентоспособности можно назвать следующие:

- 1) государственная политика по отношению к импорту и экспорту;
- 2) государственная экономическая политика в странах-импортерах и экспортерах товаров;
- 3) результативность функционирования рынков капитала и уровень качества финансовых услуг;
- 4) таможенная политика, импортные пошлины и квоты;
- 5) ключевые характеристики рынка: тип, емкость; наличие и возможности конкурентов;
- 6) деятельность общественных и негосударственных учреждений.

Внутренние факторы конкурентного преимущества включают несколько составляющих:

- 1) структурные:
 - производственная структура предприятия;
 - миссия предприятия;
 - организационная структура предприятия;
 - специализация и концентрация производства;
 - уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
 - учет и регулирование производственных процессов;
 - персонал;
 - информационная и нормативно – методическая база управления;

- сила конкуренции на входе и выходе системы.

2) ресурсные:

- поставщики;
- доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам;
- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов предприятия;
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

3) технические:

- патентованный товар;
- патентованная технология;
- оборудование;
- качество изготовления товаров.

4) управленческие:

- формирование системы менеджмента;
- менеджеры;
- анализ выполнения законов предприятия;
- организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципу «точно в срок»;
- проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем;
- функционирование системы управления качеством организации.

5) рыночные:

- доступ к рынку ресурсов, необходимых предприятию;
- доступ к рынку новых технологий;
- значительная доля рынка;
- эксклюзивность товара предприятия;
- эксклюзивность рекламы товара предприятия;
- эксклюзивность каналов распределения;
- эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания;

- прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

Для того чтобы оставаться конкурентоспособным предприятием необходимо держать на высоком уровне следующие пункты:

- 1) организационная и производственная структура компании;
- 2) качество менеджмента;
- 3) информационная, нормативная и методическая база управления;
- 4) учет и регулирование процессов производства;
- 5) оборудование и технологии;
- 6) масштабы применения современных информационных технологий;
- 7) квалификация персонала;
- 8) уровень защищенности информации;
- 9) регулярность привлечения капитальных вложений в развитие производства;
- 10) имидж предприятия;
- 11) эффективная конкурентная стратегия;
- 12) стоимость бизнеса.

Потенциалы непосредственного влияния компании на факторы внешней среды ограничены, так как они воздействуют объективно по отношению к предприятию. Реальные потенциалы обеспечения конкурентоспособности компании находятся в области влияния факторов внутренней среды.

Существует тесная взаимосвязь между фактором и критерием конкурентоспособности (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Взаимосвязь между факторами и критериями конкурентоспособности

Фактор (причина)	Критерий (следствие)
1. Производственный: 1.1 Имидж предприятия 1.2 Сертифицированная система качества 2. Сбытовой: 2.1 Количество посредников	1. Имидж товара 2. Уровень качества 2.1. Стабильность уровня 3. Цена потребления товара 3.1 Цена товара 3.2 Текущие затраты
Рыночный: рыночная новизна услуг	Потребительская новизна

Источник: [19,с.33].

Важным фактором является страна базирования международного предприятия. Конкурентоспособность страны базирования международной компании находится в зависимости от следующих ключевых факторов:

- 1) степень экономического развития государства;
- 2) степень развития инфраструктуры в стране;
- 3) развитие научного и технологического потенциала;
- 4) амортизационная налоговая, финансовая и кредитная политика;
- 5) система государственного страхования;
- 6) государственная система стандартизации и сертификации продукции;
- 7) участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, конкурентные позиции предприятия на международном рынке в стратегическом плане основываются на таких фундаментальных компонентах микро- и макро уровни, как ресурсы и потенциалы самого предприятия, конкурентные условия отрасли, национальные факторы.

В практике менеджмента выявлено несколько путей повышения конкурентоспособности международного предприятия. К ним относятся:

- 1) постоянное использование нововведений;
- 2) проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей;
- 3) поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции;
- 4) регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий [5, с. 27–42].

Используя эти направления, международная организация сможет повысить уровень своей конкурентоспособности и укрепить финансовую устойчивость.

Вместе с тем, устойчивое повышение уровня конкурентоспособности международного предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех вышеперечисленных детерминантов конкурентоспособности.

Для оценки эффективности функционирования организации необходимо рассмотреть следующие показатели:

- показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж);
- интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала);
- финансовая устойчивость [1, с. 53].

Внешние факторы: институциональные факторы (политические, экономические и правовые), а также детерминанты, включающие конъюнктуру внешней среды и уровень конкуренции на рынках, формы и методы государственного регулирования экономических процессов, параметры соотношений совокупного спроса и совокупного предложения, особенности формирования цен на факторы производства.

Внутренние факторы: определяются требованиями потребителей, которые включают цену, качество, сроки строительства, гарантийное и сервисное обслуживание.

Конкурентоспособность организации зависит от ряда факторов, таких как емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производства товара, однородность рынка, конкурентные позиции организаций, уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств [1,с. 72].

Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливе, А. Дайана и Р. Урсе, предприятие должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам [23,с. 560]:

- 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- 2) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- 3) цена товара с возможной наценкой;
- 4) финансы - как собственные, так и заемные;
- 5) торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- 6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- 7) внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- 8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам

позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» на рисунке 1.3.

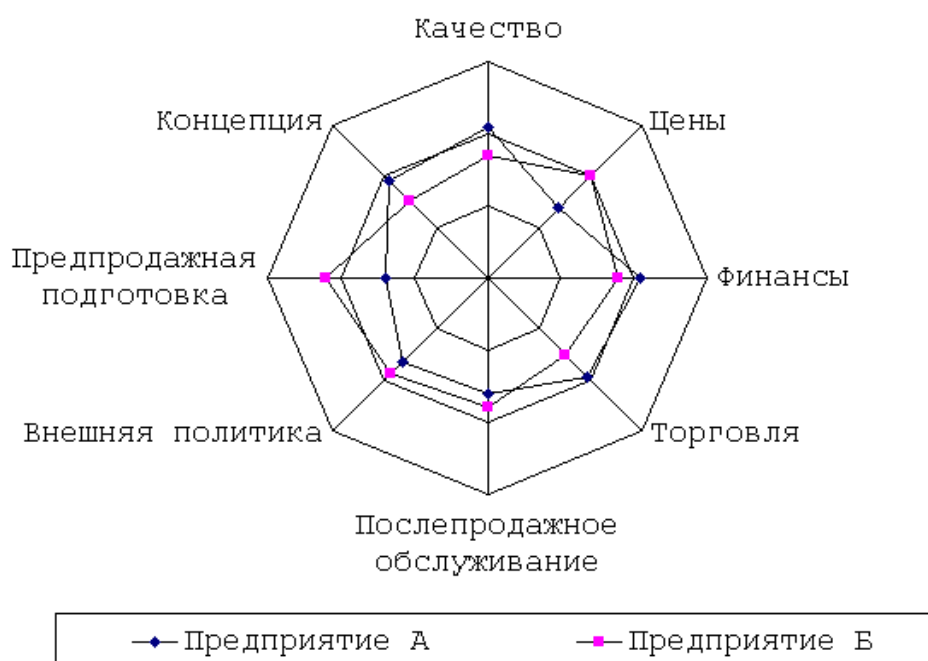


Рисунок 1.3 - Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Источник: [22, с. 18]

Весьма схожую точку зрения высказывают и отечественные экономисты. В частности, к «ключевым факторам рыночного успеха» относят: «финансовое положение предприятия, развитость базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них, наличие передовой технологии, обеспеченность высококвалифицированными кадрами, способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию, наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков, состояние технического обслуживания, возможности по кредитованию своего экспорта (в том числе, с помощью государственных организаций), действенность рекламы и системы связей с общественностью, обеспеченность информацией, кредитоспособность основных покупателей».

Создание факторов - это процесс накопления: каждое поколение наследует факторы, доставшиеся от предыдущего поколения, и создает свои,

добавляя к прежним. Именно такой точки зрения придерживается не только М. Портер, но и другие западные экономисты, такие как Б. Скотт, Дж. Лодж, Дж. Бауэр, Дж. Зюсман, Л. Тайсон [13, с. 63].

1.2. Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия может быть оценена тремя методами:

- а) интегральным показателем, который основан на ряде единичных показателей эффективного использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;
- б) на основе сравнения показателей конкурентоспособности конкретных товаров предприятий на конкретном рынке;
- в) на основе сравнения соотношений конкурентоспособности товаров предприятия и доли его на рынке.

Метод оценки «конкурентоспособности» предприятия на основе интегрального показателя.

Интегральный показатель КП рассчитывается как средневзвешенная величина, где каждый показатель имеет свою весомость. Если окажется, что $KП1 > KП2$, то предприятие 1 обладает конкурентным преимуществом по сравнению с предприятием 2.

Интегральный показатель конкурентоспособности предприятия можно определить на основе соотношения ряда показателей, отражающих экономическую эффективность ресурсов двух конкурирующих предприятий. В общем виде конкурентоспособность предприятия (КП) представляет собой функцию трех составляющих:

$$КП = f(ПР, ИР, K_{фин}), \quad (1)$$

где ПР, ИР - сравнительная эффективность использования производственных ресурсов (соотношения отдельных пар показателей сравниваемых предприятий по производительности труда, фондоотдаче, материалоотдаче), информационных и интеллектуальных ресурсов;

Кфин - коэффициент использования финансового ресурса, который определяется соотношением отдельных пар показателей сравниваемых показателей рентабельности продукции, производства, капитала, продаж, по платежеспособности и кредитоспособности предприятия.

Наряду с преимуществами, которые определяются связью конкурентоспособности предприятия с показателями эффективности и результативности его деятельности, этот метод имеет и недостаток - трудоемкость и сложность расчета интегрального показателя конкурентоспособности. Кроме этого, по ряду причин процедура оценки уровня конкурентоспособности предприятия при помощи интегрального показателя имеет ряд других проблем, среди которых следует выделить:

- выбор критерия эффективности использования ресурсов предприятия (рентабельность производства или продукции, или капитала, или труда, или продаж; или производительность труда, или материалоёмкость; или показатели финансовой устойчивости предприятия и т.д.);
- выбор базового объекта (предприятия-лидера) для сравнения с учетом соизмеримости характеристик выпускаемой продукции по идентичности удовлетворяемых потребностей, соизмеримости сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- возможности сканирования (слежения) рынка товаров при недостаточности информации с целью обеспечения возможности адекватного отражения в методе оценки конкурентоспособности предприятия ситуаций на внутренних и внешних рынках.

Метод оценки конкурентоспособности на основе сравнения показателей конкурентоспособности конкретных товаров на конкретном рынке.

Второй метод определения конкурентоспособности предприятия предполагает ее оценку через конкурентоспособность его товаров с учетом весомости реализуемых товаров на рынках. При этом расчет КП осуществляется по формуле [42, с.112]:

$$\text{КП} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_j \text{КП}_{ij} \rightarrow 1 \quad (2)$$

где α_i - удельный вес i -го товара предприятия в объеме всех продаж за анализируемый период, доли единицы;

β_j - показатель значимости рынка, на котором реализуются товары предприятия (рынки США, Японии, Канады и страны Евросоюза имеют значимость 1, внешние рынки остальных стран - 0,7, внутренний рынок - 0,5);

КП_{ij} - конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке.

Метод оценки конкурентоспособности предприятия на основе сравнения соотношений конкурентоспособности товаров предприятия и доли его на рынке.

Третий метод определения конкурентоспособности предприятия предполагает оптимизацию соотношения конкурентоспособности товара и занимаемой предприятием доли на конкретном рынке (рисунок 1.4).

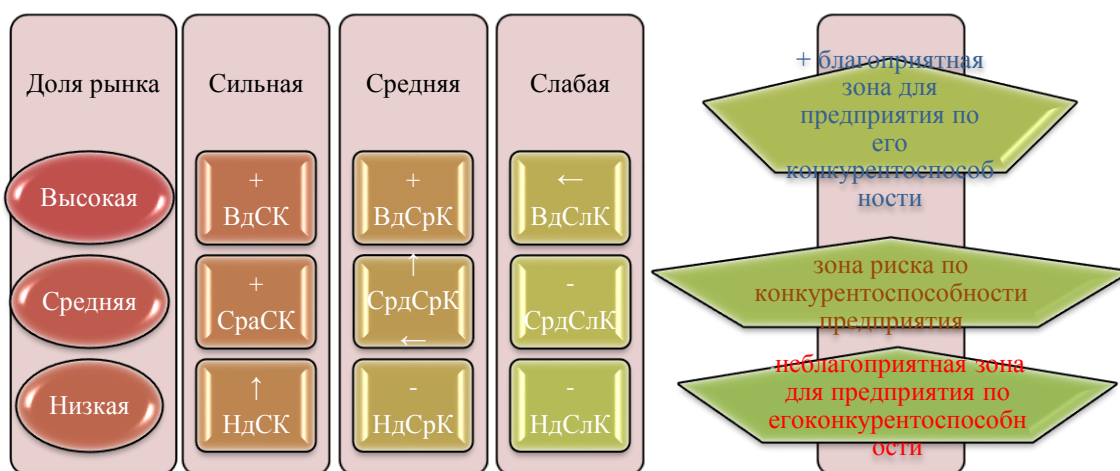


Рисунок 1.4 - Матрица оптимизации конкурентоспособности товара предприятия и доли его на рынке

Источник: [27, с. 112]

Матрица определения конкурентоспособности предприятия имеет девять полей. Из всех полей три поля (на матрице они находятся вверху слева и обозначены знаком плюс) характеризуют благоприятную зону для предприятия в части его конкурентоспособности: это поле - ВдСК (высокая доля предприятия и сильная конкурентоспособность товара на данном рынке); поле - СрдСК (средняя доля на рынке и сильная конкурентоспособность); поле - ВдСрК (высокая доля на рынке и средняя конкурентоспособность товара предприятия на этом рынке, рисунок 1.4). Однако наиболее благоприятные характеристики имеет поле ВдСК, где предприятие представлено сильной конкурентоспособностью товара и высокой долей предприятия на данном рынке.

Благоприятная зона означает, что конкурентоспособность предприятия в данном секторе рынка определяется способностью конкурировать на рынке по качеству товаров и его ценам, что является следствием значительного удельного веса предприятия на данном секторе рынка; знанием рынка, конкурентов и потребителей; уровнем технологии производства; уровнем организации производства и труда.

В противоположность благоприятной зоне матрица имеет и неблагоприятную зону. Это три поля, которые на матрице находятся внизу справа и обозначены знаком минус. Это, в частности, поле НдСлК (низкая доля предприятия на рынке и слабая конкурентоспособность его товара). Поле НдСлК характеризует чрезвычайно низкую конкурентоспособность предприятия. В случае, если предприятие не имеет потенциальных возможностей повысить свою конкурентоспособность, оно должно уйти из этого рынка. В неблагоприятную зону по их конкурентоспособности попадают предприятия, которые занимают поле СрдСлК (средняя доля на рынке и слабая конкурентоспособность) и поле НдСрК (низкая доля на рынке и средняя конкурентоспособность товара). Если предприятие не сможет преодолеть имеющиеся недостатки, то оно в ближайшее время должно покинуть данные рынки.

Зону риска для предприятия представляют оставшиеся три поля, которые расположены по диагонали снизу вверх направо. Это поле НдСК (низкая доля на рынке и сильная конкурентоспособность товара), поле - СрдСрК (средняя доля на рынке и средняя конкурентоспособность товара) и поле ВдСлК (высокая доля на рынке и слабая конкурентоспособность товара). Из рискованной зоны предприятие в отношении конкурентоспособности может выйти, если будут предприняты меры, которые позволят переместиться предприятию в поля по направлениям стрелок (рисунок 1.4).

Доля предприятия на рынке в большинстве случаев коррелирует с конкурентоспособностью его товаров. При этом доля предприятия на рынке определяется как отношение объемов продаж предприятия в общем объеме продаж на данном рынке в натуральных или стоимостных единицах. Поэтому оценку уровня конкурентоспособности предприятия можно осуществить по освоенному им рыночному потенциалу, т.е. по доли рынка. [27, с. 263].

Так как между долей рынка и нормой прибыли существует прямая связь, то по мере роста доли рынка позиции предприятия по его конкурентоспособности и финансовым показателям выглядят более устойчиво. В таблице 1.3 приведены критерии оценки конкурентоспособности предприятия по доли его на рынке [37, с. 78].

Таблица 1.3.

Оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка

Оценка доли рынка	Критерии оценки	Оценка конкурентоспособности предприятия
Высокая	Доля предприятия на рынке находится на уровне доли двух-трех крупнейших конкурентов или превышает ее	Высокая
Средняя	Доля предприятия на рынке равна средней доле ведущих конкурентов	Средняя
Низкая	Доля предприятия на рынке ниже доли ведущих конкурентов	Низкая

Источник: [37, с. 78].

При определении доли рынка могут возникнуть трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимых данных о суммарном объеме продаж в каждом сегменте и информации об объеме продаж основных конкурентов. Это обстоятельство сдерживает практическое применение метода оценки конкурентоспособности предприятия по показателю доли продаж его товаров на рынке.

Как второй, так и третий метод определения конкурентоспособности предприятия связаны с конкурентоспособностью товаров этого предприятия. Абстрагируясь от конкурентоспособности внешней среды предприятия и качества управления, можно заключить, что если товары предприятия конкурентоспособны, то и предприятие конкурентоспособно. Весь вопрос при этом сводится к определению конкурентоспособности товаров, разработке и реализации конкурентоспособной стратегии предприятия.

Заслуживает внимание метод, основу которого составляет оценка продукции организации: конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. За критерий оценки конкурентоспособности товара принимается соотношение цены и качества. Показатели качества при этом могут измеряться различными способами, например по гарантийному сроку наработки технически сложного изделия.

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции, дает представление о конкурентоспособности организации, охватывает наиболее важные аспекты её хозяйственной деятельности. Согласно этому методу, наиболее конкурентоспособны те организации, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб.

Метод построен на анализе групп показателей конкурентоспособности предприятия:

1) показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности организации:

- издержки производства на единицу продукции в рублях,
- фондоотдача в стоимостном выражении;

- рентабельность товара
 - производительность труда в стоимостном выражении на человека;
- 2) показатели финансового положения предприятия:
- коэффициент автономии, который характеризует независимость предприятия от заемных источников;
 - коэффициенты платежеспособности;
 - коэффициент ликвидности;
 - коэффициент оборачиваемости оборотных средств.
- 3) показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:
- рентабельность продаж;
 - коэффициент затоваренности готовой продукции;
 - коэффициент загрузки производственных мощностей.
- 4) показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:
- качества товара;
 - цена товара.

Каждая группа показателей оценивает определенное направление деятельности предприятия. В комплексе они дают возможность получить представление о эффективности управления производственным процессом [2, с. 103].

В настоящее время на первый план в мировой конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество товара, его новизна, наукоемкость и интеллектоемкость изделий. Поэтому большинство стран мира обеспечивают повышение своей товарной конкурентоспособности за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

В последние годы большое значение в обеспечении конкурентоспособности товаров приобретает экологический фактор. Более жесткие экологические стандарты, возрастающие требования к качеству товара и одновременно более острая конкуренция на мировом рынке заставляют компании при разработке новых изделий использовать принципы предупреждения загрязнений в комплексе с экологическим самоконтролем. В связи с этим важной задачей является совершенствование рыночных механизмов таким образом, чтобы экологические издержки включались в себестоимость выпускаемой продукции. [16, с. 136].

Цены на товары и услуги должны учитывать экологический фактор их производства, а также использования, дальнейшей утилизации, удаления отходов и рециркуляции.

В 70-е годы Бостонской консультативной группой (Boston Consulting Group) был разработан оригинальный и остроумный способ классификации продуктов. Наглядно способ воплощался в таблице, состоящей из четырех квадрантов. Члены БКГ выдвинули идею о том, что каждая услуга или продукт может быть отнесена к одной из четырех категорий, то есть обрести свое место в одном из квадрантов. Вертикальная ось олицетворяла темпы роста соответствующего рынка, а горизонтальная - рыночную долю продукта или услуги. В зависимости от потребностей и экономических условий динамика роста рынка могла меняться. Компании, располагавшие продуктом, на который приходилась значительная доля быстро развивающегося рынка, зачислялись в наиболее благоприятную зону матрицы. Такие продукты получили титул «звезд». Продукты со значительной долей слабо растущего рынка стали именоваться «дойными коровами». Если же рыночная доля мала, но в целом рынок растет, то продукты относятся к категории «проблемных детей» («телят» или «вопросительных знаков»). Продукты, которые смогли обеспечить себе лишь небольшую долю рынка при незначительном его развитии, получили сомнительное обозначение «собаки» [4, с. 152].

Оценка конкурентоспособности может быть проведена на основе разработки рейтинга предприятий, с учетом совокупного влияния слагаемых конкурентоспособности на основе совокупного влияния факторов конкурентоспособности. Немаловажным требованием к такой оценке является базирование на данных официальной отчетности. В настоящее время предложено немало методик рейтинговой оценки предприятий, каждая из которых отличается целями проводимой оценки, набором исходных параметров и показателей, степенью применения автоматизированных баз данных, алгоритмами получения стандартизированных показателей, свертки критериев и расчета рейтинговой оценки, возможностью использования в динамике.

Сравнительная оценка должна учитывать все важные параметры конкурентоспособности и базироваться не на произвольном наборе показателей, а на характеристиках тех аспектов деятельности предприятия, которые имеют существенное значение для конкурентоспособности. [15, с. 86].

SWOT анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте, так как является одновременно простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке. SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем [7, с. 237].

Целью метода является изучение текущего положения компании на рынке и правильное структурирование информации для разработки маркетинговой стратегии предприятия. Расшифровка SWOT: S= Strengths, сильные стороны товара; W=Weaknesses, слабые стороны товара; O=Opportunities, возможности компании; T=Threats, угрозы компании.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Особенностью метода является то, что начиная с 1980-х годов SWOT анализ активно применяется для разработки стратегических решений и не утратил своей актуальности за все время существования в инструментарии менеджеров.

Существует большое количество методов оценки конкурентоспособности, но следует помнить что достоверную информацию они дают только при оценке предприятий находящихся в равных условиях и находящихся на одной стадии жизненного цикла предприятия.

1.3 Виды конкурентных стратегий предприятия

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед компанией стоит довольно простая задача - честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия предприятия в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями [12, с. 56].

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия предприятия. Последняя не только рассматривает проблему конкуренции, но и охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа (а не только те, которые связаны с конкуренцией), как оно намерено справляться с полным

диапазоном стратегических проблем, стоящих перед предприятием.

Компании во всем мире стремятся использовать все мыслимые способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. И поскольку руководители разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические меры, соответствующие специфической ситуации их компании и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако если опустить тонкости и несущественные различия, то можно установить, что при рассмотрении рыночных целей компании, а также типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы [40, с. 67].

Для всесторонне успешной деятельности на рынке компания должна обладать тем или иным абсолютным преимуществом перед конкурентами. В настоящее время конкуренция имеет тенденцию к ужесточению практически на всех уровнях рыночных отношений. Руководитель предприятия должен знать о своих преимуществах и максимально эффективно их использовать. Эти преимущества получили название конкурентные преимущества.

«Под конкурентным преимуществом понимается способность компании действовать в одном или нескольких направлениях, в которых конкуренты не хотят или не имеют возможности соответствовать уровням создаваемой ею ценности и издержек» [27, с. 93]. Существует и другое определение: «Конкурентное преимущество системы – обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами» [34, с. 45].

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более

низкие издержки и дифференциация товаров.

Низкие издержки позволяют предприятию продавать тот же товар, что и у конкурентов, но по более низкой цене, получая дополнительную прибыль за счет большего числа клиентов. Можно продавать товар и по той же цене, получая прибыль за счет разницы в издержках. Дифференциация, в свою очередь, позволяет предлагать потребителю качественно другой товар, наделенный особыми свойствами или возможностями, что даёт также дополнительную прибыль. Но дифференцированная продукция не должна быть намного дороже, а низкие издержки не должны быть во вред качеству продукции. На этих положениях основываются конкурентные стратегии М.Портера (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Конкурентные стратегии фирмы М.Портера

		конкурентное преимущество	
		низкие издержки	высокое качество
охват рынка	широкий	лидерство в издержках	стратегия дифференциации
	узкий	концентрация на издержках	концентрация на дифференциации

Источник [27, с. 154].

1. Концентрация на издержках – происходит массовое снижение издержек на всех этапах производства и реализации продукции. Данная стратегия применяется при ориентации на потребителей, для которых цена является единственным фактором при принятии решения о покупке (низкий ценовой сегмент) (таблица 1.3).

2. Лидерство в издержках - происходит экономия на масштабе производства и привлечение большого количества потребителей, для которых цена является определяющим фактором. Преимущества стратегии: быстрый рост объема продаж за счет вытеснения товаров-субститутов; ужесточение барьера себестоимости для предприятий, стремящихся в отрасль; наличие резервов при повышении цен на сырьё. Это должно быть

крупносерийное или массовое производство с жестким контролем себестоимости продукции. Желательна оптовая реализация продукции.

3. Стратегия дифференциации – происходит специализация на продукции, имеющей явные преимущества с точки зрения потребителей. Преимущества стратегии: завоевание лояльности на базе повышения качества и расширения ассортимента; ужесточение входного барьера в отрасль путем привязки потребителей. Необходимо наличие легко переналаживаемого производства с высоким уровнем конструктивной подготовки.

4. Концентрация на дифференциации – происходит обслуживание особого (ценового) сегмента рынка. Главным преимуществом является уход от массовой конкуренции. Это должно быть мелкосерийное производство, расположенное в непосредственной близости от потребителей.

Другой взгляд на определение конкурентных стратегий фирмы, предложен Дж. П. Граймом[10, с. 103]. Он несколько пересекается с классификацией М. Портера и основывается на следующих положениях.

Каждая фирма имеет свою стратегию, состоящую из набора нескольких идей. Автор выделяет, по меньшей мере, четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды и ресурсы, находящиеся в распоряжении фирмы.

1. Виолентная (силовая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Это массовое производство продукции хорошего качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает запас конкурентоспособности.

2. Эксплерентная (пионерская) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации. Их деятельность связана с созданием новых или преобразованием старых рынков / товаров.

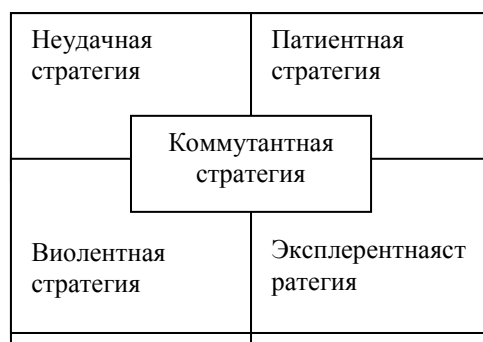
3. Коммутантная (соединяющая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимальное удовлетворение небольших по

объёму (локальных) потребностей рынка. Растёт ценность за счет сверхвысокого качества, индивидуализации продукции и эксклюзивности.

4. Пациентная (нишевая) стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества.

Распределение данных стратегий по соотношению «издержки – качество» можно представить в виде следующей матрицы (рисунок 1.5).

Издержки



Качество товара

Рисунок 1.5 - Матрица «издержки - качество» в разрезе конкурентных стратегий фирмы

Источник: [39, с. 81]

Из рисунка 1.5 видно, что наименьшие издержки и наивысшее качество имеют фирмы, придерживающиеся эксплерентной стратегии, обеспечивающей наивысший уровень конкурентоспособности товара за счет монополизации своих новшеств. Развитие общества обеспечивают эксплеренты. Виоленты удовлетворяют потребности массовых потребителей, а патенты – богатых. Стратегия коммутантов аккумулирует в себе элементы всех ранее рассмотренных стратегий, поэтому они находятся в центре матрицы.

Достаточно креативную классификацию конкурентных стратегий предложил Филип Котлер. Он разделил все фирмы, в зависимости от роли, которую те играют на рынке, на четыре типа:

- 1) Лидеры (возглавляют отрасли, подают пример конкурентам).

- 2) Претенденты на лидерство (занимают 2-3 места, ориентируясь на лидера).
- 3) Последователи (повторяют шаги лидеров и претендентов).
- 4) Обитатели ниши (лидеры на очень маленьком сегменте, нише).

Все они имеют собственные стратегии, которые можно охарактеризовать следующим образом.

Стратегии рыночных «лидеров» [42, с. 147]:

1. Расширение общего рынка (привлечение новых потребителей, новые способы применения продукта, увеличение интенсивности использования продукта).

2. Защита своей доли рынка («Позиционная оборона» - наращивание мощи торговой марки; «Защита флангов» - выпуск новой, радикально отличающейся продукции; «Упреждающие оборонительные действия» - предупреждение конкурента, дезинформация; «Контратака» - ответные аналогичные действия; «Мобильная оборона» - расширение и диверсификация рынка; «Вынужденное сокращение»).

3. Расширение доли рынка (расширение принадлежащей доли рынка).

Стратегии «претендентов на лидерство»:

1. Фронтальное наступление (атака одновременно направлена на товар конкурента, его рекламу, цены и систему распределения).

2. Фланговая атака (поиск неудовлетворенности потребителей в каких-либо факторах конкурента, и атака на эти факторы).

3. Окружение (захват большей части рынка и атака по всем направлениям).

4. Обходной маневр (диверсификация продукции, географическая диверсификация рынков, внедрение новых технологий).

5. Партизанская война (селективное снижение цен, обращения в суды, множество небольших атак).

Стратегии «последователей»:

1. Подражание (дублирование продукта и реализация его

сомнительным посредникам).

2. Копирование (копирование продукции, названия и упаковки лидера, сохраняя лишь малозаметные отличия).

3. Имитация (что-то копируется у лидера, но сохраняются различия в рекламе, упаковке, ценах и пр.).

4. Приспособление (видоизменение или улучшение продукции лидера).

Стратегии «обитателей ниши»:

Ключевая идея ниши – специализация. Стратегии образуются в зависимости от специализации на том или ином сегменте: специализация по конечным пользователям, по вертикали, на особых клиентах, на индивидуальном обслуживании, на каналах распределения и пр.

С точки зрения формирования конкурентных стратегий интересна еще одна модель, предложенная американским ученым И. Ансоффом – матрица «товары-рынки». Она используется в условиях растущего рынка. Суть этой модели можно отразить в таблице 1.4.

Таблица 1.4.

Матрица «товары-рынки» Ансоффа

		Товары	
		существующие	новые
Рынки	существующие	стратегия проникновения на рынок	стратегия развития товара
	новые	стратегия поиска рынка	стратегия диверсификации

Источник: [45]

Предприятия должны поддерживать актуальность и прибыльность своих предложений продуктов, чтобы они оставались в эксплуатации. BostonConsultingGroup разработала инструмент, называемый матрицей BCG, для категоризации продуктов фирмы в отношении общего жизненного цикла продукта. Жизненный цикл продукта основан на наблюдении, что продукты развиваются, подобно животным, через различные фазы зрелости, которые различаются по количеству требуемых и производимых ресурсов. Матрица

BCG помещает каждый продукт в компанию в соответствии с темпами роста бизнеса и относительной долей рынка, которыми управляет продукт. Выявление того, в каком квадранте матрицы BCG содержится предложение продукта, дает ценные указания руководству о будущем этого продукта.

Ведущая консалтинговая компания США (Бостонская консультационная группа - БКГ) разработала матрицу «рост – доля рынка». Разработка стратегий осуществляется на основе портфельного анализа, то есть вся фирма делится на стратегические бизнес-единицы (СБЕ) – отдельные области её деятельности. Стратегии вырабатываются относительно положения каждой единицы на матрице. Размер каждого бизнеса пропорционален площади круга (рисунок 1.6). На рисунке 1.6 представлено возможное расположение СБЕ какой-либо компании.

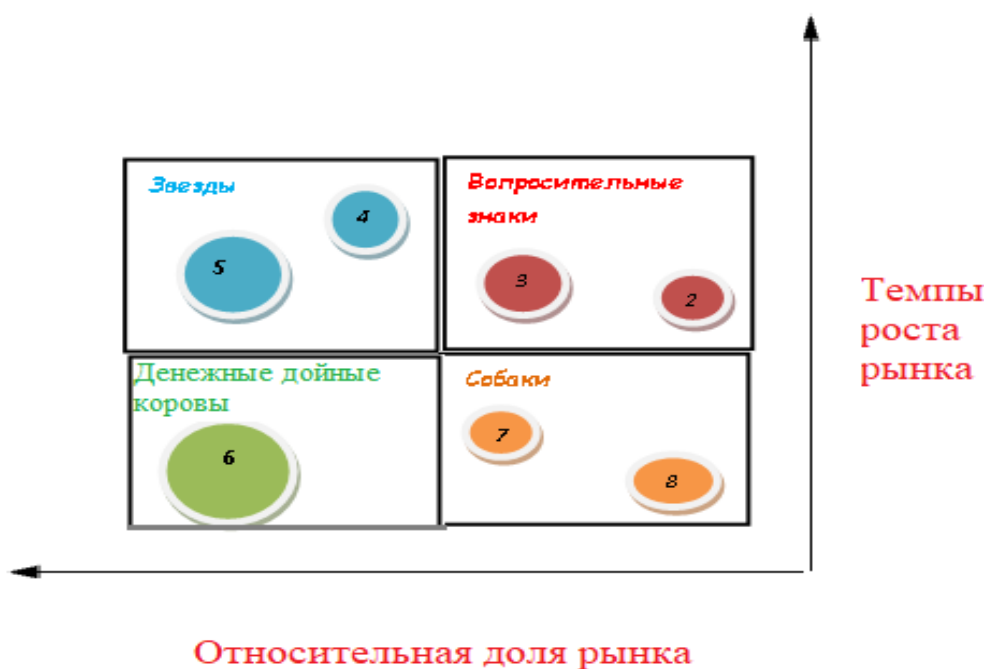


Рисунок 1.6 - Модель БКГ

Источник: [46, с. 112]

Матрица «рост – доля рынка» разделена на 4 квадранта. В них представлены области деятельности фирмы:

1. «Вопросительные знаки». Это СБЕ, действующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкой относительной долей

рынка. Требуется значительное вложение денежных средств, чтобы не отстать от конкурентов и попытаться обойти лидера.

2. «Звезды». Являются лидерами на рынке. Хотя не всегда дают большую прибыль, так как требуют больших вложений.

3. «Денежные дойные коровы». Рынок уже не растет, а доля велика. Этой СБЕ достаточно удерживаться на месте и получать большую прибыль.

4. «Собаки». Не приносят достаточно высокой прибыли. Руководство должно решить вопрос о дальнейшей судьбе этой СБЕ.

После того как компания определила место каждой СБЕ в матрице, она должна проанализировать содержимое своего бизнес-портфеля и определить дальнейшую стратегию развития.

Также Ансофф выделял еще стратегию синергизма для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы. По его мнению, «по первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных стратегических единиц бизнеса». Это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках.

Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления).

Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что

она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.

Синергический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

Рыночными условиями использования данной стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение усилий. Именно на синергический эффект ссылаются менеджеры, обосновывая необходимость приобретения или слияния предприятий.

Однако синергический эффект является чрезвычайно сложным явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта. Чтобы избежать этого, желательно ввести коллективное обсуждение данного явления специалистами, обладающими знаниями в рассматриваемых областях. Это позволит исключить мышление на уровне желаний и ожиданий, столь часто присущее стратегиям поиска синергического эффекта. Кроме того, управление предприятием должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих бизнес единицами. В противном случае, как отмечает И. Ансофф, появляется негативный синергический эффект, который он обозначает « $2 + 2 < 4$ ».

Ансофф считает, что, выбирая стратегию синергизма, менеджеры должны исходить из трех соображений:

1. Существует ли у предприятия традиция использования синергического эффекта?
2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает высшее руководство и

каким управленческим опытом оно располагает: пригодным для конгломерата или для синергического предприятия?

3. Какие требования и предписания будут задаваться условиями внешней среды? Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха.

Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание маркетинговых сетей различного вида, которые позволяют использовать синергический эффект взаимодействия производства и сбыта.

Для обеспечения международной конкурентоспособности необходим постоянный мониторинг конкурентов с помощью изложенных выше материалов, а так же верно выбранная стратегия предприятия.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия на международном рынке, можно сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность предприятия – это преимущества одного предприятия по отношению к другим идентичным внутри страны и за ее пределами. Фактор - это основной ресурс как на уровне производственной деятельности предприятия, так и в экономике в целом; фактор - это движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности.

2. Факторы конкурентоспособности - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону

уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность.

3. Для определения конкурентоспособности были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка, SWOT-анализ, на основе сравнения соотношений конкурентоспособности товаров предприятия, существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия, но все они могут оценены тремя методами:

а) интегральным показателем, который основан на ряде единичных показателей эффективного использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;

б) на основе сравнения показателей конкурентоспособности конкретных товаров предприятий на конкретном рынке;

в) на основе сравнения соотношений конкурентоспособности товаров предприятия и доли его на рынке.

4. Показатели оценки конкурентного потенциала предприятия могут быть сгруппированы в соответствии со следующими критериями:

- имущественного состояния предприятия;
- платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- деловой активности;
- эффективности производственной деятельности предприятия;
- эффективности организации сбыта и продвижения товара;
- конкурентоспособности продукции.

Важно определить наиболее целесообразную конкурентную стратегию, что является сложной задачей, требующей учета ряда обстоятельств. Выбор наиболее подходящей конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает функционирующее на целевом рынке предприятие, с учетом рассмотренных показателей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-ТЮМЕНЬ»

2.1. Оценка финансового состояния предприятия

Оценка финансового состояния предприятия включает следующие этапы, которые позволяют в дополнение определить конкурентоспособность предприятия: анализ активов и пассивов, количественная и качественная оценка пассивов предприятия, анализ ликвидности баланса предприятия и платежеспособности, анализ финансовой устойчивости, анализ финансовых результатов предприятия.

Залогом успешного развития, стабильности и конкурентоспособности предприятия на рынке товаров и услуг служит оценка по состоянию финансов устойчивость, гарантирующая его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска.

Анализ финансового состояния основывается, главным образом, на относительных показателях (финансовых коэффициентах), так как абсолютные показатели баланса в условиях инфляции очень трудно привести в сопоставимый вид.

Устойчивость финансового состояния достигается при достаточности собственного капитала, хорошем качестве активов, высокой деловой активности предприятия, достаточном уровне рентабельности, стабильных доходах и широких возможностях привлечения заемных средств.

Предприятие с неустойчивым финансовым состоянием не в состоянии решать стратегические задачи, кроме того, часто не имеет возможности перераспределить свои ресурсы для решения оперативных задач, поэтому велика вероятность приобретения им статуса «убыточное», которое не только

не обеспечивает свою жизнедеятельность, но и замедляет процессы рыночных преобразований в экономике страны в целом. И наоборот, предприятие с надежным финансовым состоянием является частью локомотива, который ускоряет рыночные преобразования, улучшая экономику страны.

Основными источниками информации для анализа финансового состояния предприятия являются данные финансовой отчетности.

В связи с этим особую актуальность приобретает исследование финансового состояния субъектов хозяйствования.

Финансовое состояние - это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота, и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени.

Для того чтобы выжить в условиях международной конкуренции и не допустить банкротства предприятия, нужно хорошо знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую заемные.

Главная цель анализа финансового состояния предприятия — своевременно выявить и устранить недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Основными источниками информации для анализа финансового состояния предприятия являются данные финансовой отчетности Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изменениями внесенными приказами Минфина России от 05.10.2011 № 124н, от 17.08.2012 № 113н, от 04.12.2012 № 154н, от 6.04.2015 года).

Информационной базой исследования являются основные нормативные документы регулирующие порядок ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности Федеральный Закон от

06.12.2011 (в ред. от 28.12.2015) № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 № 66н (действующая редакция от 6.04.2015) «О формах бухгалтерской отчетности организаций», Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010 № 142н) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету».[43]

В целях обеспечения единого методического подхода к анализу финансового состояния предприятий Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) утвердило распоряжение № 31-р от 12 августа 1994 г. «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса», а так же приказ № 16 от 23 января 2001 г. «Об утверждении методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».

Таблица 2.1

Показатели, характеризующие структуру активов

Показатель	Характеристика
1. Внеоборотные активы	Активы, срок использования которых составляет более одного года
Нематериальные активы	Отражает остаточную стоимость объектов нематериальных активов
Основные средства	Средства труда, имеющие материально-вещественную форму и сохраняющие ее в процессе использования.
2. Оборотные активы	Активы, которые служат или погашаются в течение 12 месяцев
Запасы	Это актив использующийся для оказания услуг и производства
В том числе	
Производственные запасы на складах	Совокупность предметов труда, которые используются в процессе производства
Затраты в незавершенном производстве	Продукция непрошедшая всех стадий производства
Готовая продукция и товары на складах	Объем продукции принятой на склад
Дебиторская задолженность	Задолженность перед организацией
Денежные средства	Деньги и денежные эквиваленты которыми располагает организация
Прочие оборотные активы	Остатки оборотного актива не вошедшие в другие статьи
АКТИВЫ ВСЕГО	Сумма оборотных и внеоборотных активов организации

Источник: составлено автором

Проведение анализа активов предприятия даёт возможность определить рациональность использования имущества, т.к. именно от этого зависит результат производственной и финансовой деятельности, а также финансовое состояние предприятия в целом.

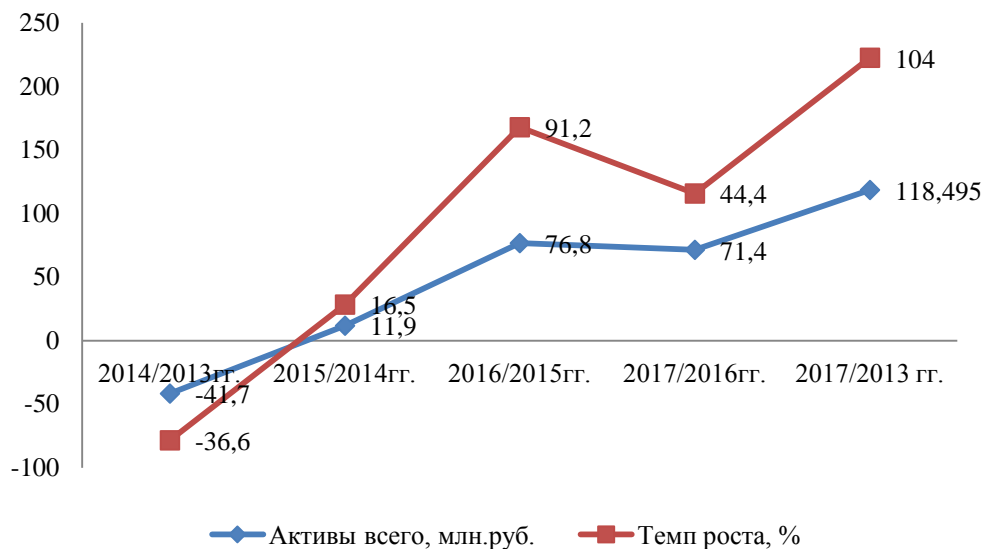


Рисунок 2.1 - Динамика структуры активов

Источник: составлено по данным приложения 1

Динамика структуры активов ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» показывает, что, рост имущества увеличился на 118,5 млн. руб. (рисунок 2.1.), что составило увеличение на конец 2017 года в сравнении с 2013 более 104%. Это свидетельствует о том, что предприятие расширило свою деятельность (рисунок 2.1.).

Основную часть в структуре имущества за все анализируемые годы составляли оборотные активы. Это говорит о наращивании производства, что является положительным фактором. В денежном выражении рост 95 млн. руб., что составило 88,8%. Увеличение произошло за счет производственных запасов 39,5% и за счет строки прочие оборотные активы 298,6%. Это позволяет предприятию вести бесперебойную производственную деятельность.

Особое внимание следует уделить затратам в незавершенное производство, рост которых составил 6,52млн.руб., это связано с

увеличением производственных мощностей предприятия в связи с присоединением обособленного подразделения.

Внеоборотные активы тоже имеют большое значение, так как рост составил 23,5млн.руб., рост осуществлялся за счет нематериальных активов и строки отложенные налоговые активы.

Проведем анализ структуры пассива баланса, который необходим для оценки рациональности формирования источников финансирования деятельности предприятия и его рыночной устойчивости.

Таблица 2.2

Показатели структуры пассивов

Показатель	Характеристика
1. Собственный капитал	Чистые активы, которые образуются из данных бухгалтерского баланса путем вычитания из активов компании всех обязательств
Уставный капитал	Капитал, сформированный коммерческими организациями, образованными в форме общества с ограниченной ответственностью
Нераспределенная прибыль, оцен. обяз.	Конечный результат финансовой деятельности организации
2. Краткосрочные обязательства	Обязательства, срок погашения которых не превышает 12 месяцев после отчетной даты
Краткосрочная кредиторская задолженность	От покупателей получен аванс, а товары (работы, услуги) еще не реализованы, или от поставщика получены товары (работы, услуги), а денежные средства за них еще не выплачены.
в том числе	
Перед поставщиками и подрядчиками	Полученные товарно-материальные ценности, принятые выполненные работы и потребленные услуги
Перед персоналом организации	Оплата труда персоналу, расчеты по возмещению ущерба в результате недостат, брака.
Перед гос. Внебюджетными фондами	Расчеты по социальному страхованию, пенсионному обеспечению и обязательному медицинскому страхованию работников
Перед бюджетом	Расчеты с бюджетами по налогам и сборам, уплачиваемые организацией
По авансам полученным	Информации о полученных авансах от покупателей и заказчиков
Перед прочими кредиторами	Показывается сумма краткосрочной кредиторской задолженности
Оценочные обязательства	Обязательство организации с неопределенным сроком исполнения
ПАССИВЫ ВСЕГО	Сумма капитала, резерва, краткосрочных обязательств и долгосрочных обязательств

Источник: составлено автором

Задачами анализа являются:

- изучение состава, структуры и динамики источников формирования капитала предприятия;
- выявление факторов изменения их величина;
- определение стоимости отдельных источников привлечения капитала и его средневзвешенной цены, а также факторов изменения последней;

- оценка уровня финансового риска (соотношение заемного и собственного капитала);
- оценка произошедших изменений в пассиве баланса с точки зрения повышения уровня финансовой устойчивости предприятия;
- обоснование оптимального варианта соотношения собственного и заемного капитала.

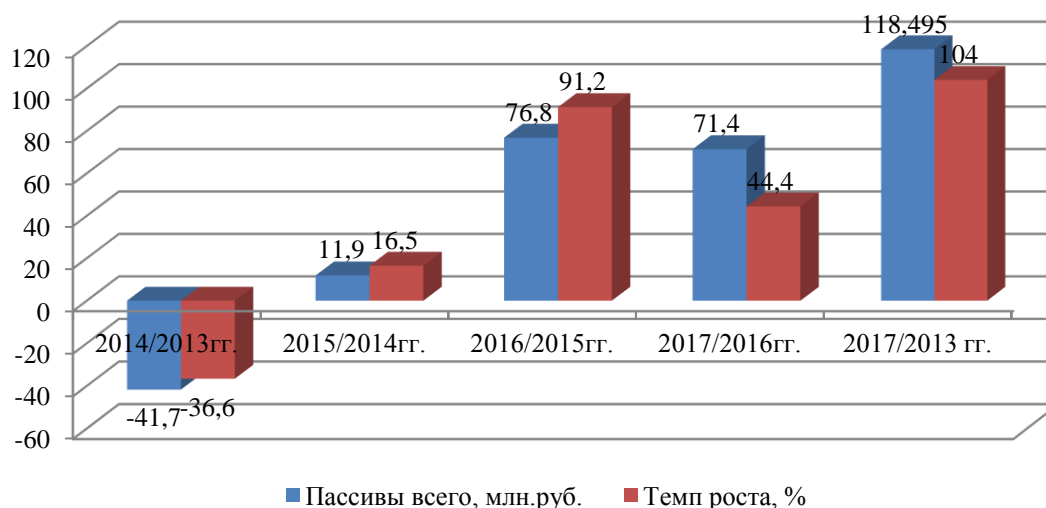


Рисунок 2.2 -Динамика структуры пассивов млн.руб.,%
Источник: составлено по данным приложения 2

С 2013 по 2017 годы рост пассивов составил 118,49 млн. руб.(рисунок 2.2)увеличение произошло в 2 раза, до 232,42 млн.руб. Собственный капитал на начало анализируемого периода составлял 49,04 млн. руб., а на конец периода был равен 80,108 млн.руб. За анализируемый период величина собственного капитала увеличилась на 31,068 млн руб. Краткосрочные обязательства также увечились на 134,3% за счет уставного капитала на 80%.

Кредиторская задолженности предприятия увеличилась в 2 раза за счет следующих статей: перед поставщиками и подрядчиками на 55,672 млн.руб.(с 1,627 до 57,299 млн.руб.);перед персоналом предприятия на 2,608 млн. руб.(с 1,843 до 4,451 млн. руб);перед гос. внебюджетными фондами на1,703 млн. руб.(с 1,25 до 2,95 млн. руб);перед прочими кредиторами возросли на 2.593 млн.руб.(с 0,385 до 2,978 млн.руб).

Рост задолженности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» перед своими кредиторами свидетельствует об увеличении зависимости предприятия от заемных средств и ухудшении финансового положения, в целом носит негативный характер и показывает усиление в зависимости от внешних инвесторов и снижение конкурентоспособности предприятия.

Для определения качественной характеристики предприятия рассчитаем следующие показатели.

Таблица 2.3

Качественная характеристика активов предприятия

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Оборачиваемость активов	Выручка/Среднегодовая стоимость активов	финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов
Оборачиваемость производственных активов	Выручка/Производственные активы	Активы используемые в качестве сырья, материалов, при производстве продукции
Оборачиваемость запасов и прочих оборотных активов	Выручка/Среднегодовой остаток запасов	Показывает сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов
Длительность оборота запасов и прочих оборотных активов, дни	Оборачиваемость запасов в днях = $365/\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}$	На сколько дней работы предприятия хватит имеющихся запасов
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	Выручка/Средний остаток дебиторской задолженности	Показывает сколько раз за период (год) организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности
Длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности, дни	$365/\text{Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности}$	Количество дней, в течение которой дебиторская задолженность остается неоплаченной. Чем выше коэффициент, тем лучше для организации.
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Покупки/Средняя величина кредиторской задолженности	Показывает, сколько раз (обычно, за год) фирма погасила среднюю величину своей кредиторской задолженности
Длительность оборота кредиторской задолженности, дни	$365/\text{Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности}$	Среднее количество дней, в течение которого счета поставщиков остаются неоплаченными
Чистый оборотный капитал	Оборотные активы – Краткосрочные обязательства	Показывает оборотные активы, которые финансируются за счет долгосрочных финансовых ресурсов, как собственных, так и заемных

Источник: составлено автором

Анализ оборачиваемости характеризует интенсивность использования активов или обязательств организации. Показатели оборачиваемости рассчитываются либо как коэффициент, либо в днях одного оборота. Наиболее популярными в финансовом анализе являются следующие показатели оборачиваемости: оборачиваемость запасов; оборачиваемость дебиторской задолженности; оборачиваемость активов; оборачиваемость кредиторской задолженности (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 -Анализ оборачиваемости активов и задолженности
Источник: составлено по данным приложения 3

Динамика оборачиваемости активов, которая показывает, с какой скоростью совершается полный цикл производства и обращения, а также отражает уровень деловой активности общества в целом отрицательна (рисунок 2.3). Уменьшение коэффициента оборачиваемости свидетельствует о падении темпов развития предприятия и о его неблагоприятном финансовом состоянии и снижении конкурентоспособности.

Оборачиваемости активов, уменьшение составило до 4,5 оборота, оборачиваемости производственных активов до 4,9 оборота, оборачиваемость кредиторской задолженности 9,1 оборот, длительность оборота кредиторской задолженности увеличилось до 39,8 оборотов. Но имеется и положительное

уменьшение: длительность оборота запасов и прочих оборотных активов до 4,8 дней, длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности до 35,9 дней. Положительное увеличение: оборота запасов и прочих оборотных активов до 74,6 оборота, оборота краткосрочной дебиторской задолженности до 10,16 оборота (рисунок 2.3).

Для более детального анализа необходимо провести анализ оборачиваемости активов по строкам бухгалтерского баланса (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Оборачиваемость активов

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Общая оборачиваемость активов	Выручка/Среднегодовая стоимость активов	финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов
Длительность оборота активов, дни	365/Общая оборачиваемость активов	Желателен более быстрый оборот
Оборачиваемость производственных активов	Выручка/Производственные активы	Активы используемые в качестве сырья, материалов, при производстве продукции
Длительность оборота производственных активов, дни	365/Оборачиваемость производственных активов	Показывает за сколько дней предприятие использует все свои производственные активы
в том числе:		
оборачиваемость основных средств	Чистая выручка/стоимость основных средств	Показатель эффективности использования капитала компании. Свидетельствует о том, сколько раз основные средства оборачиваются в течение года.
длительность оборота основных средств, дни	365/оборачиваемость основных средств	оборачиваемость в днях показывает, за сколько дней предприятие получает выручку, равную средней величине основных средств
оборачиваемость производственных внеоборотных активов	Выручка от реализации/Средняя стоимость внеоборотных активов	показывает скорость оборота немобильных активов предприятия за анализируемый год
длительность оборота производственных внеоборотных активов, дни	365/оборачиваемость производственных внеоборотных активов	Количество оборотов за отчетный период
оборачиваемость производственных оборотных активов	Выручка/среднюю стоимость оборотных активов	Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах.
длительность оборота производственных оборотных активов, дни	365/оборачиваемость производственных оборотных активов	Показывает за сколько дней произойдет оборот
Оборачиваемость чистых производственных активов	Выручка от реализации/чистые производственные активы	Положительное значение данного показателя свидетельствует о достаточной эффективности предприятия.
Длительность оборота чистых производственных активов, дни	365/Оборачиваемость чистых производственных активов	Количество оборотов чистых производственных активов за отчетный период

Продолжение таблицы 2.4

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Оборачиваемость чистых активов	Выручка от реализации/чистые активы	Показатель, характеризующий количество продаж, которое может быть сгенерировано данным количеством активов. Он характеризует эффективность использования чистых активов.
Длительность оборота чистых активов, дни	365/Оборачиваемость чистых активов	Оборачиваемость чистых активов показывает, сколько раз в году суммарный капитал оборачивается внутри компании.

Источник: составлено автором

Чем больше коэффициент оборачиваемости активов, тем интенсивней используют активы в деятельности организации, тем выше деловая активность. Однако оборачиваемость сильно зависит от отраслевых особенностей. В организациях торговли, где проходят большие объемы выручки, оборачиваемость будет выше; в фондоемких отраслях - ниже. При этом значение оборачиваемости нельзя считать показателем эффективности работы организации, судить о ее прибыльности.



Рисунок 2.4 -Изменения оборачиваемости активов в днях

Источник: составлено по данным приложения 4

Оборачиваемость всех представленных активов увеличилась, за исключением оборачиваемости производственных внеоборотных активов (рисунок 2.4). Это свидетельствует о снижении использования активов. Связано это с увеличением активов предприятия. Менее конкурентоспособным от этого на данный момент не станет. Общая оборачиваемость активов уменьшилась на 0,678 оборота. Длительность оборота активов увеличилась на 10,5 дней. Оборачиваемость производственных активов уменьшилась на 0,679 оборота. Длительность оборота производственных активов увеличилась на 8,616 дней. Оборачиваемость производственных оборотных активов уменьшилась на 1,663 оборота. Длительность оборота производственных оборотных активов увеличилась на 21,099 дней. Оборачиваемость чистых производственных активов уменьшилась на 1,779 оборота. Длительность оборота чистых производственных активов увеличилась на 4,500 дней. Оборачиваемость чистых активов уменьшилась на 2,954 оборота. Длительность оборота чистых активов увеличилась на 13,240 дней.

Половина показателей уменьшили свой оборот, соответственно стала большая зависимость предприятия в финансировании своего производственного процесса.

Таблица 2.5

Оборачиваемость элементов оборотного капитала

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
1. оборачиваемость запасов и прочих оборотных активов	Выручка/Среднегодовой остаток запасов	Показывает сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов
длительность оборота запасов и прочих оборотных активов, дни	Оборачиваемость запасов в днях = $365/\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}$	На сколько дней работы предприятия хватит имеющихся запасов
1.1. оборачиваемость сырья и материалов	Выручка/Сырье и материалы	Средняя периодичность закупки материалов(возобновления запасов материалов на складе)
длительность оборота сырья и материалов, дни	$365/\text{оборачиваемость сырья и материалов}$	Средняя продолжительность хранения материалов на складе. Если больше 1, то предприятие рентаб.

Продолжение таблицы 2.5

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
1.2. оборачиваемость незавершенного производства	Выручка/незавершенное производство	Количество оборотов для превращения сырья и материалов в готовую продукцию
длительность оборота незавершенного производства, дни	$365/\text{оборотчиваемость незавершенного производства}$	Средняя продолжительность цикла производства продукции
1.3. оборачиваемость готовой продукции и товаров	Выручка нетто от продаж/Готовая продукция	Рост коэффициента означает увеличение спроса на продукцию, снижение - затоваривание.
длительность оборота готовой продукции и товаров, дни	$365/\text{оборотчиваемость готовой продукции и товаров}$	Показывает за сколько в среднем дней происходит оборачиваемость готовой продукции
2. оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	Выручка/Средний остаток дебиторской задолженности	Показывает сколько раз за период (год) организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности
длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности, дни	$365/\text{Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности}$	Количество дней, в течение которой дебиторская задолженность остается неоплаченной. Чем выше коэффициент, тем лучше для организации.
3. оборачиваемость кредиторской задолженности	Покупки/Средняя величина кредиторской задолженности	Показывает, сколько раз (обычно, за год) фирма погасила среднюю величину своей кредиторской задолженности
длительность оборота кредиторской задолженности, дни	$365/\text{Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности}$	Среднее количество дней, в течение которого счета поставщиков остаются неоплаченными
Оборачиваемость запасов	Выручка/Среднегодовой остаток запасов	Показывает сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов
длительность оборота запасов и прочих оборотных активов, дни	$\text{Оборачиваемость запасов в днях} = 365/\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}$	На сколько дней работы предприятия хватит имеющихся запасов

Источник: составлено автором

Чем выше значение коэффициентов, тем предприятие более эффективно работает. Коэффициент напрямую связан с продажами: если они увеличиваются, то он тоже увеличивается.

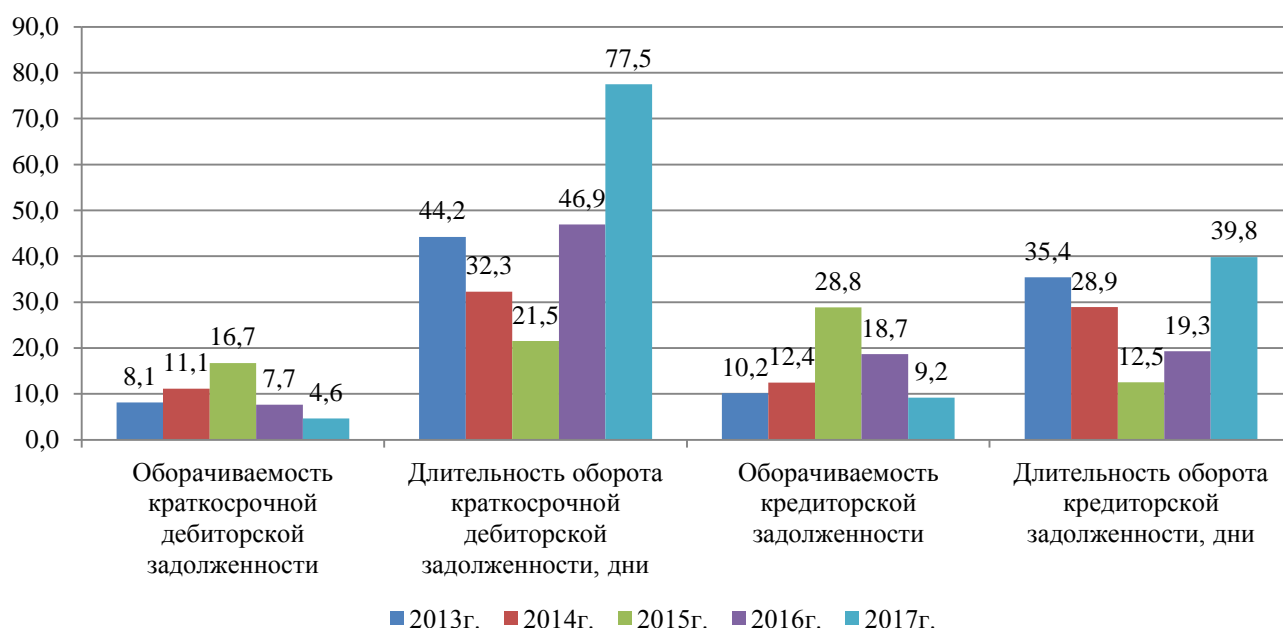


Рисунок 2.5 - Оборачиваемость элементов оборотного капитала
Источник: составлено по данным приложения 5

Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности уменьшилась за анализируемый период на 3,5 оборота и составила в 2017 году 4,6 оборота в сравнении с 2013 годом. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает ухудшение платежной дисциплины покупателей (и других контрагентов) - покупатели не вовремя погашают задолженности. Динамика этого показателя зависит от кредитной политики предприятия и контроля своевременности поступления оплаты. Не благоприятна для компании ситуация, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности меньше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 9,1 оборот в 2017 году, что составило на 4,5 оборота меньше чем оборачиваемость дебиторской задолженности. Конкурентоспособность продолжает находиться под угрозой.

Завершающим этапом анализа финансовой состоятельности является анализ ликвидности баланса (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Анализ ликвидности баланса	
Показатель	Характеристика
Актив	
1. Наиболее ликвидные активы	$A1 > P1$, то это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса.
2. Быстро реализуемые активы	$A2 > P2$, то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в будущем
3. Медленно реализуемые активы	$A3 > P3$, то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств
4. Труднореализуемые активы	$A4 \leq P4$ Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств.
БАЛАНС	Сумма оборотных и внеоборотных активов организации
Пассив	
1. Наиболее срочные обязательства	$A1 > P1$, то это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса
2. Краткосрочные пассивы	$A2 > P2$, то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в будущем
3. Долгосрочные пассивы	$A3 > P3$, то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств
4. Постоянные пассивы	$A4 \leq P4$ Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств.
БАЛАНС	Сумма капитала, резерва, краткосрочных обязательств и долгосрочных обязательств

Источник: составлено автором

Для сбалансированности баланса оценена его ликвидность (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Анализ ликвидности баланса						
Нормативные показатели	Соотношение активов и пассивов баланса					
	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.	Выполнение условия
$A1 \Rightarrow P1$	$A1 \leq P1$	$A1 \leq P1$	$A1 \leq P1$	$A1 \leq P1$	$A1 \leq P1$	не выполняется
$A2 \Rightarrow P2$	$A2 \Rightarrow P2$	$A2 \Rightarrow P2$	$A2 \Rightarrow P2$	$A2 \Rightarrow P2$	$A2 \Rightarrow P2$	выполняется
$A3 \Rightarrow P3$	-	-	-	-	$A3 \Rightarrow P3$	выполняется
$A4 < P4$	$A4 < P4$	$A4 < P4$	$A4 < P4$	$A4 < P4$	$A4 < P4$	выполняется

Источник: по данным приложения 10

Показатель $A1 \leq P1$ на протяжении трех лет не находился в пределах нормативных значений, что говорит о не достаточности средств для покрытия наиболее срочных обязательств (таблица 2.7). Предприятие не в состоянии оплатить задолженность кредиторам из собственных денежных средств, и говорит о неэффективном использовании денежных средств. Быстро реализуемые активы не превышают краткосрочные пассивы организации и это свидетельствует о не платежеспособности в будущем $A2 \leq P2$.

Сравнение значений статей $A3$ и $P3$ (т.е. активов и пассивов со сроками более 1 года) соответствует нормативным значениям в 2017 году. Предприятие сможет рассчитаться по долгосрочным обязательствам посредством преобразования медленно реализуемых активов в денежные средства.

Соотношение $A4$ и $P4$ – отражает финансовую устойчивость, т.е. наличие у предприятия собственных оборотных средств. Основные средства предприятия – трудно реализуемые активы – полностью финансируются из собственных средств.

Баланс ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» считается ликвидным с определенной условностью. Если выполняются первые три неравенства анализа ликвидности баланса, то если текущие активы превышают внешние обязательства предприятия, то обязательно выполняется последнее неравенство, которое имеет глубокий экономический смысл: наличие у предприятия собственных оборотных средств; соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются все четыре условия ликвидности. Ликвидность баланса можно оценить по коэффициентам (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Оценка структуры баланса и диагностика риска банкротства

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы/ Текущие обязательства	способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5.
Коэффициент срочной ликвидности	Ликвидные оборотные средства/краткосрочные обязательства	Характеризует способность компании погашать текущие обязательства за счёт ликвидных оборотных активов. Рекомендуемый интервал показателя 0,7-1,5.
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства +краткосрочные финансовые вложения)/Текущие обязательства	Показывает какая доля краткосрочных долговых обязательств будет покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов. Нормативное ограничение $K_{ал} > 0.2$ означает, что каждый день подлежат погашению не менее 20% краткосрочных обязательств компании.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Заемный капитал/собственный капитал	показывает сколько приходится заемных средств на 1 руб. собственных средств. Рекомендуемое значение коэффициента меньше 1
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	Собственные оборотные средства/собственный капитал	показывает соотношение между собственными оборотными средствами и собственным капиталом компании. Нормативным считается значение 0,1 и выше. Положительное значение свидетельствует о достаточности собственных финансовых ресурсов

Источник: составлено автором

В настоящее время большинство предприятий России находятся в затруднительном финансовом состоянии, являясь неплатежеспособными или испытывающими постоянный недостаток денежных средств. Если на рынке внутри страны в таких условиях предприятия еще равны, то выходя на зарубежный они уже не в силах конкурировать.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятий является приостановление его текущих платежей и неспособность удовлетворить требования кредиторов в течение трех месяцев со дня

наступления сроков их исполнения на основе показателей ликвидности (рисунок 2.6)

В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос оценки структуры баланса.



Рисунок 2.6 - Оценка структуры баланса и диагностика риска банкротства ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень», %

Источник: составлено по данным приложения 6

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена средствами, имеющими абсолютную ликвидность, то есть деньгами и ценными бумагами со сроком погашения до одного года. Если предприятие в краткосрочном периоде способно погасить пятую часть текущей задолженности, то это считается нормативом. На начала анализируемого периода соответствовала нормативу и составляла 0,21, на конец 2017 года уменьшилась до 0,013(рисунок 2.6), что отрицательно влияет на его конкурентоспособность.

Коэффициент текущей ликвидности отражает прогнозируемые платежные возможности Общества при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Оценка нижней нормальной границы коэффициента имеет значения 1,5-2,5. В 2013 году соответствует норме и имеет значение 1,55, в 2017 году 0,34(рисунок 2.6).

Коэффициент срочной ликвидности отражает долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, уменьшился в анализируемом периоде с 1,22 до 0,24, что уже не соответствует в нормативные значения. Низкое значение коэффициента является показателем высокого финансового риска и невозможности для привлечения дополнительных средств со стороны из-за затруднений с погашением текущих задолженностей (рисунок 2.6).

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств определяющий количество привлеченных предприятием заемных средств на один рубль вложенных в активы собственных средств в анализируемом периоде составил в 2013 году, 1.54 в 2017 году 1.90, что не соответствует в нормативу и свидетельствует о потенциальной опасности возникновения недостатка собственных денежных средств, что может служить причиной затруднений в получении новых кредитов.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств так же не соответствует нормативу и составил в 2013 году 3,92, а в 2017 году 2,54 (рисунок 2.6).

В целом показатели ликвидности подтверждают результаты анализа ликвидности и платежеспособности. Банкротство предприятия не происходит в один момент, оно может быть обусловлено комбинацией разных факторов, внешних и внутренних. Соотношение их может быть в каждом конкретном случае различно, и зависеть не только от особенностей самой фирмы, но и от страны, где она действует. Предприятию следует позаботиться о своей платежеспособности (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Показатели платежеспособности предприятия

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Коэффициент общей платежеспособности	Собственный капитал / Активы $1300/1700$	Общепринятое нормальное значение: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7); однако на практике в значительной мере зависит от отрасли.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Отношение собственных средств к внешним обязательствам $(1400+1500)/1300$	Величина не менее 1
Коэффициент маневренности	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. $(1300-1100)/1300$	Коэффициент маневренности собственных средств зависит от структуры капитала и специфики отрасли, рекомендован в пределах от 0.2-0.5. Отрицательный Коэффициент маневренности собственных средств означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.
Доля собственных средств в долгосрочных активах	отношение долгосрочных активов к собственному капиталу. $1100/1300$	Коэффициент показывает, какая часть собственных средств направлена на финансирование долгосрочных активов.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	отношение разности между собственными средствами и долгосрочными активами к оборотным активам $(1300-1100)/1200$	Этот коэффициент служит для измерения степени обеспеченности собственными оборотными средствами. Для промышленности предпочтительна величина не менее 0,1
Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными средствами	отношение разности между собственными средствами и долгосрочными активами к товарным запасам $(1300-1100)/1210$	Этот коэффициент служит для измерения степени обеспеченности товарных запасов собственными средствами. Предпочтительная величина — 0,6-0,8.

Источник: составлено автором

Оценка уровня платежеспособности предприятия и анализ платежеспособности необходимы для:

- регулярного прогнозирования финансового положения и устойчивости;
 - контроля за своевременным исполнением обязательств компании;
 - повышения доверия партнеров и инвесторов к проведению совместной деятельности;
 - полного возврата кредитов и оценки эффективности их использования.
- Оценка платежеспособности предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» представлена на рисунке 2.7

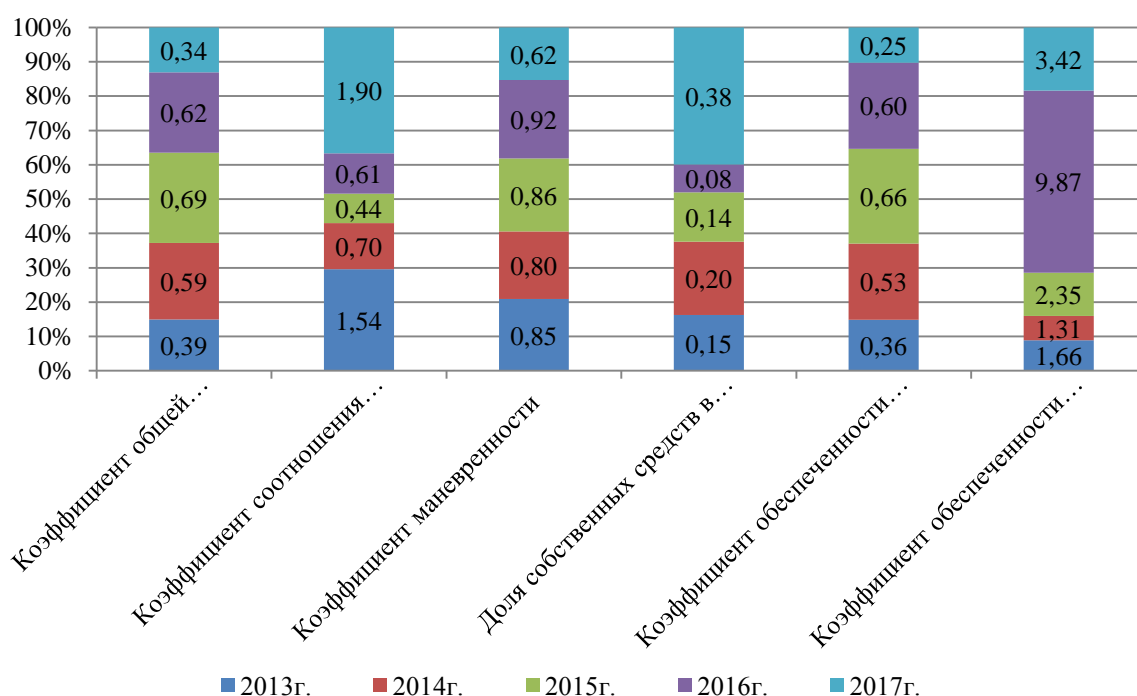


Рисунок 2.7 - Оценка платежеспособности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено по данным приложения 7

Коэффициент общей платежеспособности меньше нормы в 2013 (0,394) и в 2017 годах (0,344), что свидетельствует о низкой обеспеченности материальных запасов собственными средствами (рисунок 2.7). Остальные коэффициенты соответствуют нормативным требованиям:

- коэффициент соотношения заемных и собственных средств уменьшился за анализируемый период до 1,9;

- коэффициент маневренности уменьшился до 0,62;
- доля собственных средств в долгосрочных активах увеличились до 0,379;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами уменьшился до 0,245;
- коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными средствами увеличился с 1,66 в 2013 году, до 3,422 в 2017 году.

Для того, чтобы быть конкурентоспособным предприятию следует уменьшить свою зависимость от внешних источников финансирования. Следующим этапом анализа финансового состояния предприятия является анализ финансовой устойчивости (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Активы	Общепринятое нормальное значение: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7); однако на практике в значительной мере зависит от отрасли.
Коэффициент финансового левериджа	Заемный капитал/собственный	Он определяет, насколько велика зависимость компании от заемных средств. Чем выше этот показатель, тем больше предпринимательский риск организации. Коэффициент финансового левериджа равный 1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	Используется как признак несостоятельности (банкротства) организации. Согласно нормативным документам, нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1.
Коэффициент покрытия инвестиций	(Собственный капитал $1300 + F1[1400]$) / $F1[1600]$,	Нормальное значение: 0,1 и более.
Коэффициент маневренности собственного капитала	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала $(1300 - 1100) / 1300$	Коэффициент маневренности собственных средств зависит от структуры капитала и специфики отрасли, рекомендован в пределах от 0.2-0.5. Отрицательный Коэффициент маневренности собственных средств означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.
Коэффициент мобильности имущества	Оборотные активы/валюту баланса $1200 / 1700$	Нормальное значение 0,7 и более.

Продолжение таблицы 2.10

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Коэффициент мобильности оборотных средств	$(\text{Денежные средства} + \text{Финансовые вложения}) / \text{Оборотные активы} = (1240 + 1250) / 1200$	Увеличение показателя Коэффициент мобильности оборотных средств говорит об ускорении оборачиваемости имущества.
Коэффициент обеспеченности запасов	$\text{Отношение собственных оборотных средств к величине материально-производственных запасов} = (1300 - 1100) / 1210$	Нормальное значение: 0,5 и более.
Коэффициент краткосрочной задолженности	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.	Увеличение коэффициента: повышает зависимость организации от краткосрочных обязательств, требует увеличения ликвидности активов для обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости. Чем ниже этот показатель, тем меньшей считается задолженность холдинговой компании или ее дочернего предприятия и тем более стойким будет его финансовое состояние.

Источник: составлено автором

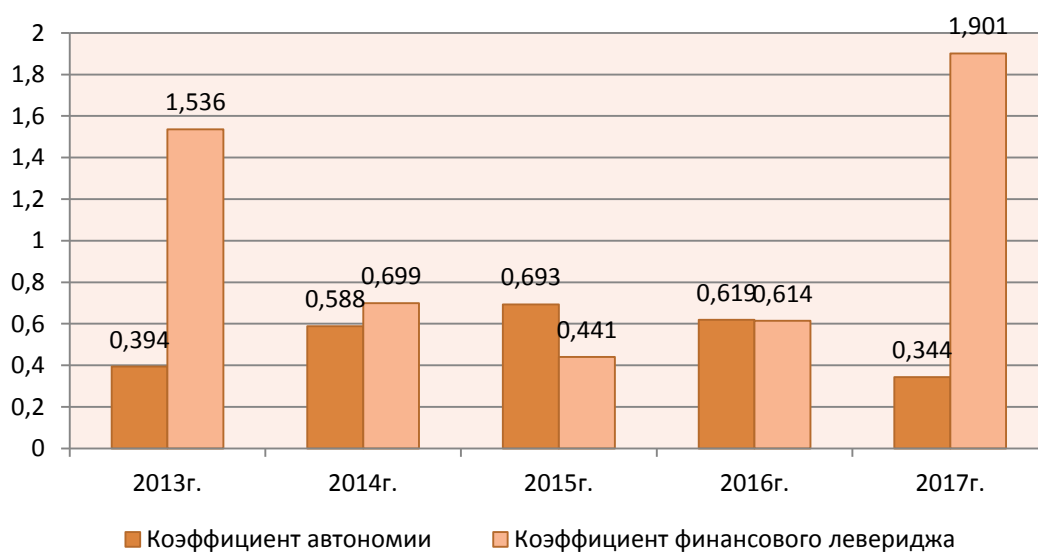


Рисунок 2.8 – Динамика финансовой устойчивости

Источник: составлено по данным приложения 8

Коэффициент автономии определяющий степень независимости предприятия от внешних источников финансирования и характеризующий долю собственных средств в балансе, уменьшился в анализируемом периоде с 0,394 до 0,344 рекомендуемый интервал значения от 0,6 до 0,7. Снижение

коэффициента говорит о понижении финансовой независимости предприятия.

Коэффициент финансового левериджа имеет тенденцию к увеличению в 2013 году составлял 1,53, а в 2017 году уже 1,9, что говорит о большей доле заемных средств. Таким образом, предприятие меньше получит прибыли, поскольку часть ее уйдет на погашение кредитов и выплату процентов.

Итоговым этапом для оценки финансового состояния ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» является анализ его финансовых результатов (таблица 2.11) .

Таблица 2.11

Финансовые результаты

Показатель	Характеристика
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	денежный доход, полученный предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, за выполненные работы или услуги
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	сумма, уплаченная торговым предприятием за товары, проданные в течение учетного периода
Валовая прибыль	Валовая прибыль показывает, сколько денег компания получает непосредственно от продажи до учета других текущих затрат
Коммерческие расходы	затраты, связанные с отгрузкой и реализацией товаров
Управленческие расходы	затраты на управление организацией
Прибыль (убыток) от продаж	это выручка минус все расходы, связанные с реализацией (себестоимость реализованной продукции, коммерческие и управленческие расходы)
Прибыль (убыток) до налогообложения	эта прибыль - источник покрытия постоянных финансовых расходов
Прочие доходы	доходы, не связанные с основной и дополнительной деятельностью предприятия.
Текущий налог на прибыль	налог на прибыль для целей налогообложения, определяемый исходя из величины условного расхода (условного дохода), скорректированной на суммы постоянных налоговых обязательств
Чистая прибыль (убыток)	сумма, которая остается после формирования фонда оплаты труда и уплаты налогов, отчислений, обязательных платежей в бюджет, в вышестоящие организации и банки. показывает насколько в действительности выгодно работать в том или ином направлении
Прочие расходы	финансовый результат операций, не связанных с производством и реализацией

Источник: составлено автором

Данные показатели направлены на структурный анализ финансовых результатов компании.

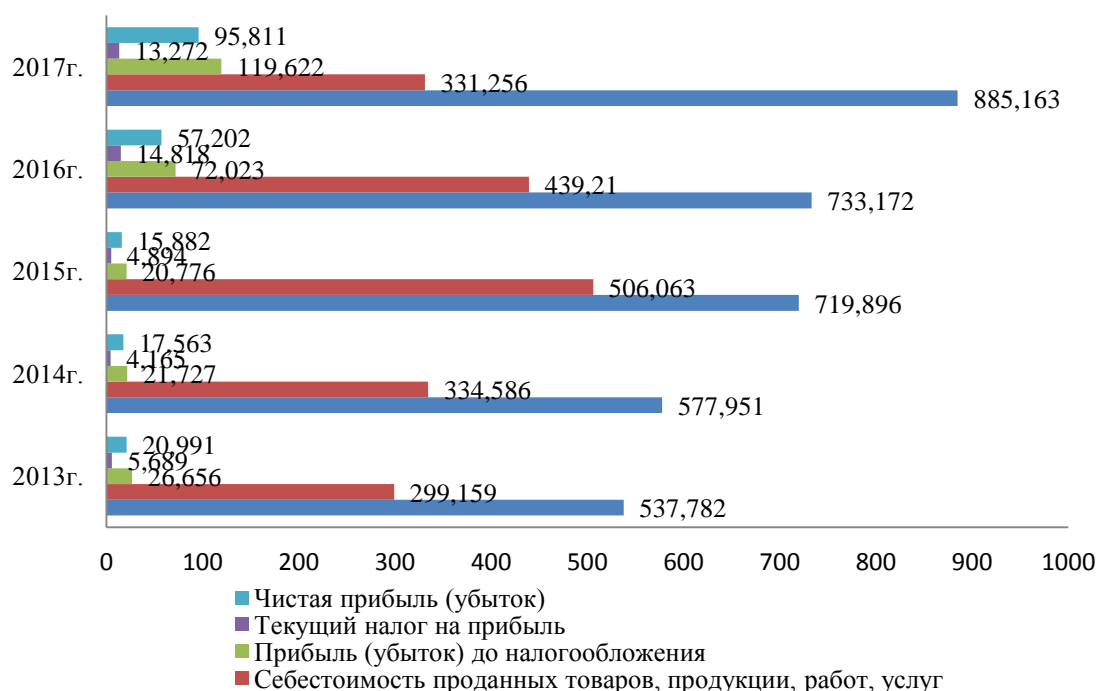


Рисунок 2.9 - Финансовые результаты.

Источник: составлено по данным приложения 9

Выручка и себестоимость продаж ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» за анализируемый период увеличилась на 347,38 млн. руб и 32,10 млн. руб. соответственно, что положительно отразилось на деятельности предприятия, а именно под влиянием опережающего темпа увеличения выручки по отношению к темпу увеличения себестоимости продаж. От осуществления всех видов деятельности в конце анализируемого периода Общество получило прибыль в размере 95,811 млн. руб., что в 4,5 раза больше прибыли в начале периода, составившей 20,991млн.руб. Налоги и иные обязательные платежи в конце анализируемого периода, составляли 11,09% в величине прибыли до налогообложения. Наличие в анализируемом периоде у Общества чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

Таким образом, проведенный анализ финансового состояния ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» позволяет сделать следующие выводы:

1. Основную часть в структуре имущества за все анализируемые годы составляли оборотные активы. Это говорит о наращивании производства, что является положительным фактором. В денежном выражении рост 95 млн. руб., что составило 88,8%. Увеличение произошло за счет производственных запасов 39,5% и за счет строки прочие оборотные активы 298,6%. Это позволяет предприятию вести бесперебойную производственную деятельность.

2. Наличие у организации собственного капитала, величина которого имеет устойчивую тенденцию к росту, означает для потенциальных кредиторов, инвесторов, заимодавцев и акционеров дополнительные гарантии в рыночных условиях, что положительно отразится на его конкурентоспособности.

3. Оборачиваемость активов уменьшилась, что говорит о снижении оборота полного цикла производства.

4. Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности уменьшилась за анализируемый период на 3,5 оборота и составила в 2017 году 4,6 оборота в сравнении с 2013 годом. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает ухудшение платежной дисциплины покупателей (и других контрагентов) - покупатели не вовремя погашают задолженности. Динамика этого показателя зависит от кредитной политики предприятия и контроля своевременности поступления оплаты. Не благоприятна для компании ситуация, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности меньше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 9.1 оборот в 2017 году, что составило на 4.5 оборота меньше чем оборачиваемость дебиторской задолженности.

5. Наиболее ликвидные активы меньше среднесрочных обязательств это свидетельствует о возможной не платежеспособности предприятия

6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств не вписывается в норму, это отклонение связано со спецификой организации.

7. Предприятию следует уменьшить свою зависимость от внешних источников финансирования.

8. Наличие в анализируемом периоде у Общества чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

Результаты проведенного анализа показали что, предприятие располагает достаточными резервами для существенного улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более полно использовать производственную мощность предприятия, сократив простои машин, оборудования, рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов; более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка.

В целом предприятие конкурентоспособное, но необходимо улучшить приведенные выше показатели.

2.2 Динамика показателей эффективности предприятия

Эффективность деятельности предприятия в современных экономических условиях является самым актуальным и важным. Существует множество предложений и концепций оценки работы предприятия как от отечественных, так и зарубежных специалистов, однако до сих пор нет единого мнения по этому вопросу. Для того чтобы понять, какими характеристиками должно обладать конкурентоспособное предприятие, как добиться максимальной результативности его функционирования, необходимо разобраться, что, в сущности, представляет собой понятие «эффективность деятельности предприятия»

Оценка эффективности предприятия - это процедура, которая проводится с целью определения стоимости бизнеса (предприятия) или его долей. К такому мероприятию прибегают в разных случаях, поэтому вопрос о

необходимости оценки эффективности деятельности компании встает перед ее управляющими периодически.

Теория эффективности как наука - достаточно ёмкое направление, состоящее в анализе и оценке качества работы предприятия и целесообразности затраченных усилий для достижения намеченных целей. Существует огромное количество трактовок данного понятия, во-первых, из-за его всё растущей популярности, а также многочисленного применения как в социальных, так и во многих других науках. «Эффективность» – сложная экономическая категория. Организации разной направленности требуют различных подходов к оценке их деятельности, поэтому для дальнейшего исследования разграничим понятия торгового и промышленного предприятий.

Рассмотрим некоторые из определений понятия «эффективность», связанные с функционированием промышленной организации и, в частности, анализом деятельности компании и его подразделений. Например, В.П. Волков пишет, что эффективность – это отношение достигнутых предприятием результатов к затратам труда [14]. В своем учебном пособии Ю.Н. и Д.Ю. Лапыгины [24];, а также Т.А. Лачина выделают следующие трактовки понятия «эффективность» [25] результат; соответствие полученных и плановых результатов; разнообразие систем по функционалу; показатель удовлетворительности работой; вероятность достижения целевых показателей; соотношение реального и нормативного эффектов.

Такую категорию как экономическая эффективность необходимо рассматривать с нескольких позиций: планирования объемов производства, формирования издержек, прибыли, цены и ассортимента, оценивания конкурентоспособности продукции и инвестиционной привлекательности организации. Задачей является повышение эффективности работы предприятия в увеличении экономической результативности на единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов. Для того чтобы добиться максимальной результативности функционирования предприятия,

необходимо рассмотреть возможность более эффективного использования его основных фондов, роста коэффициента оборачиваемости оборотных средств и производительности труда.

Для того чтобы изучить рентабельность предприятия необходим расчет таких показателей, как прибыль до налогообложения - это прибыль компании до вычета налога [29]. Чистая прибыль - часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет [30]. Выручка от реализации - денежные средства, получаемые предприятием за отгруженную покупателям продукцию [31]. Собственные средства предприятия - средства, образованные уставным фондом, паями и долями в хозяйственных обществах и товариществах [32]. Основные средства – это материально-вещественные ценности (средства труда), которые многократно участвуют в производственном процессе, не изменяют своей натурально-вещественной формы и переносят свою стоимость на готовую продукцию по частям по мере износа [35]. Запасы и затраты – это низколиквидные активы, которые рассчитывают по бухгалтерскому балансу как разницу запасов и суммы расходов будущих периодов [36]. Рентабельность собственного капитала (ROE) – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Это важнейший финансовый показатель отдачи. Рентабельность производственных фондов - показывает, сколько продукции производит предприятие на каждую вложенную единицу стоимости основных фондов. Чем выше фондоотдача основных фондов, тем ниже затраты на 1 рубль продукции. Рентабельность продаж - показатель финансовой результативности деятельности организации, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. Платёжеспособность - способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счёт имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов [9]. Основные

показатели эффективности деятельности предприятия представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Основные показатели эффективности деятельности предприятия

Показатель	Порядок расчета	Характеристика
Рентабельность всех операций	Чистая прибыль / чистая выручка от реализации + доходы от инвестиций	Показывает эффективность продвижения предприятия на рынок по всем направлениям его деятельности с учетом влияния налоговых отчислений и других платежей из прибыли
Рентабельность производства	Балансовая прибыль/Среднегодовая стоимость основных производственных оборотных средств	Величина прибыли, приходящаяся на каждый рубль себестоимости проданной продукции. Отражает экономическую эффективность бизнеса или его подразделения
Рентабельность продаж	Чистую прибыль/выручку от реализации	Показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Уменьшение свидетельствует о снижении спроса на продукцию
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственный капитал	Характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия
Рентабельность активов	Чистая прибыль/активы	Величина чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы организации
Рентабельность реализованной продукции	Прибыль от реализации/сумма полученной выручки	Показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции

Источник: составлено автором

Конечный финансовый результат хозяйственной деятельности предприятий характеризуется абсолютной величиной прибыли. Сумма прибыли выражает количественную сторону финансового результата хозяйственной деятельности предприятия.

Однако она не всегда даёт возможность объективной оценки работы предприятия или разных предприятий в одно и то же время. В связи с этим для объективной оценки деятельности предприятий используется относительный показатель – рентабельность (рисунок 2.10).

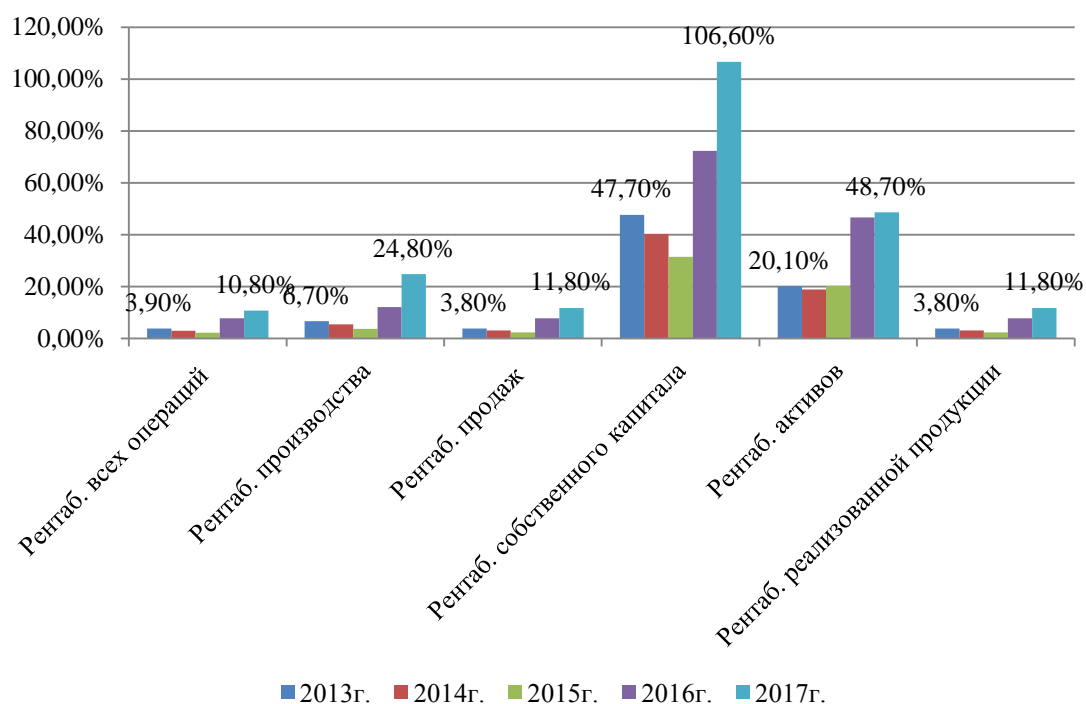


Рисунок 2.10 -Основные показатели эффективности деятельности предприятия

Источник: составлено по данным приложения 11

Рентабельность характеризует эффективность, определяемую как отношение прибыли к одному из показателей функционирования предприятий. Ими могут быть: издержки производства, основные и оборотные средства, фонд заработной платы, ресурсы предприятий. Выбор относительного показателя зависит от того, какая сторона финансово-хозяйственной деятельности изучается. Уровень рентабельности исчисляется в процентах.

Рентабельность собственного капитала ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (определяющая эффективность вложенных средств собственников) на протяжении всего анализируемого периода была положительной и увеличилась с 47,7% до 106,6% за счет роста собственного капитала

(Приложение 11), что положительно характеризует деятельность предприятия по укреплению ресурсной базы и в будущем это повлияет на улучшение конкурентоспособности предприятия (рисунок 2.10).

Необходимым уточнением к анализу соотношения чистой прибыли и собственного капитала является оценка соотношения чистой прибыли и общей стоимости активов, то есть рентабельности активов. За 2013-2017г.г. рентабельность активов по чистой прибыли, которая отражает способность Общества извлекать прибыль, исходя из имеющихся в его распоряжении имущества, была положительна и варьировалась от 20,1% до 48,7%; ее рост был обусловлен

Значение рентабельности активов по чистой прибыли на конец анализируемого периода свидетельствует о достаточно высокой эффективности использования имущества.

Оценку эффективности управления основной деятельностью Общества с точки зрения извлечения прибыли дает показатель рентабельности, рассчитываемый по результатам от основной деятельности. Рентабельность производства увеличилась на конец анализируемого периода до 29,1% (рисунок 2.10).

Рентабельность всех операций (по прибыли до налогообложения) Общества в конце анализируемого периода составила 13,5%, а была в 2013 году на уровне 5%.

Соотношение чистой прибыли и выручки от продаж, то есть показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, отражает ту часть поступлений, которая остается в распоряжении Общества с каждого рубля реализованной продукции. Значение показателя в анализируемом периоде увеличилось с 3,8% до 11,8%. Таким образом, если тенденция останется без изменений или продолжит рост, то Общество сохранит возможность самостоятельно финансировать свою деятельность и получать прибыль.

Рентабельность капитала (ROC), иначе называемая рентабельностью инвестированного капитала (ROIC), является одним из наиболее важных

показателей для оценки рентабельности всей компании. Он измеряет количество денег, которые способен зарабатывать бизнес на вложенный капитал. Несмотря на важность этого показателя (коэффициента), он редко публикуется.

Рентабельность собственного капитала ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (определяющая эффективность вложений средств собственников) на протяжении всего анализируемого периода была положительной и увеличилась с 47,7% до 106,6%.

Необходимым уточнением к анализу соотношения чистой прибыли и собственного капитала является оценка соотношения чистой прибыли и общей стоимости активов, то есть рентабельности активов. За анализируемый период рентабельность активов по чистой прибыли, которая отражает способность Общества извлекать прибыль, исходя из имеющихся в его распоряжении имущества, была положительна и варьировалась от 20,1 до 48,7%.

Значение рентабельности активов по чистой прибыли на конец анализируемого периода свидетельствует о достаточно высокой эффективности использования имущества.

В целом предприятие работает эффективно, рентабельность по всем показателям с 2013 до 2017 годы выросла от 123% до 270% это говорит о его высокой конкурентоспособности.

2.3 Оценка конкурентных преимуществ предприятия

Целесообразно начинать изучение конкурентных преимуществ с анализа конкурентов по отношению к своему предприятию. Анализ дает понимание не только слабых сторон нашего предприятия, но и сильных сторон конкурентов. От этого анализа зависит целесообразность

конкурирования с подобными предприятиями, возможно нам вовсе выгоднее уйти с рынка и не расходовать ресурсы.

Не каждое предприятие стоит поднимать любой ценой. По окончании определения преимуществ и недостатков предприятию необходимо выработать успешную конкурентную стратегию и поддержать конкурентные преимущества.

ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» является дочерним предприятием ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО» и осуществляет деятельность по обеспечению авиатопливом воздушных судов в аэропортах г. Тюмени: Рощино и Плеханово.

Предприятие обладает системой современной сертификации воздушного транспорта Российской Федерации и производственной базой, сертифицированной и аккредитованной в системе ГОСТ лабораторией, высокопрофессиональным персоналом и гарантирует обеспечение воздушных судов качественным авиатопливом, безопасность и регулярность полетов в аэропортах г. Тюмени.

Общество с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» является коммерческой организацией, созданной в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Место нахождения Общества: 625033, Тюмень, аэропорт «Рощино», ул. Туполева, 11.

Основными видами деятельности общества являются:

- деятельность по наземному обслуживанию воздушных судов;
- организация, обеспечение и осуществление заправки горюче-смазочными материалами и спецжидкостями (далее по тексту «ГСМ») воздушных судов, авиационной и наземной техники, автотранспорта и других подвижных транспортных средств;
- организация, обеспечение и осуществление эксплуатации, технического обслуживания и ремонта средств приема, очистки, слива,

перекачки по трубопроводам, хранения, метрологического обеспечения и контроля качества, выдачи на заправку и заправки ГСМ;

- осуществление контроля качества авиаГСМ, а именно: проведение контроля качества авиаГСМ и спецжидкостей на соответствующих этапах авиа и топливо обеспечению, а также проведение анализа качества работавших в авиационных системах авиаГСМ и спецжидкостей, в том числе отобранных в связи с расследованием авиационных происшествий и инцидентов;

- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- создание, эксплуатация и реконструкция материально-технической базы для обеспечения заправки ГСМ;

- строительство, реконструкция, эксплуатация зданий, помещений и иных объектов недвижимого имущества;

- ведение складского и гаражного хозяйства, организация и эксплуатация баз и складов хранения ГСМ;

- ремонт средств измерений;
- эксплуатация химически опасных производственных объектов;
- эксплуатация взрывопожароопасных производственных объектов;

- оптовая торговля топливом;
- организация и осуществление торговых операций с различными видами ГСМ и технологического оборудования;

- погрузочно-разгрузочная деятельность применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте;

- коммерческое посредничество, включая агентские и консалтинговые услуги;

- осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Местоположение организации (приложение 12), как нельзя лучше подходит для осуществления данной деятельности. ООО «Лукойл-АЭРО-

Тюмень» находится в непосредственной близости от места сбыта своей продукции и реализации услуг. Рядом проходит железная дорога, по которой на предприятие доставляется сырье. Этот способ был избран как наиболее экономичный, при больших объемах перевозки грузов (ГСМ) на значительные расстояния, издержки по транспортировке по железной дороге самые низкие, если сравнивать с той же авто транспортировкой. А также транспортировка железной дорогой дает большие гарантии получения продукции в срок. Очевидным плюсом является и то, что, благодаря такой близости аренда железнодорожной ветки обходится гораздо дешевле. Присутствует и запасной вариант доставки сырья, рядом проходит федеральная трасса Р401. Прямые конкуренты ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11–Конкуренты ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: [5]

«Газпромнефть-Аэро» — дочернее предприятие компании «Газпромнефть». Операционную деятельность по заправке воздушных судов и реализации авиационного топлива «в крыло» компания ведет с 1 января 2008 года. С декабря 2008 года «Газпромнефть-Аэро» является стратегическим партнером

Международной Ассоциации Воздушного Транспорта (IATA) в области авиатопливообеспечения.

«Роснефть Аэро» - оператор авиазаправочного бизнеса ПАО «НК «Роснефть» - является одним из лидеров на рынке авиационного топлива РФ.

С 2008 года, предприятие осуществляет реализацию авиационного топлива, а также оказывает полный комплекс услуг по поставке авиационного керосина и организации заправки воздушных судов в аэропортах России и СНГ.

За 10 лет развития «Роснефть Аэро» заняла лидирующую позицию на рынке авиатопливообеспечения и добилась высоких операционных и финансовых показателей за счет внедрения эффективных бизнес-процессов и высокого качества оказываемых услуг.

Цель компании – стать выбором №1 потребителей авиатоплива, посредством последовательного расширения сети партнеров и жесткого контроля качества продукции на всех этапах - от производства до потребителя.

ЗАО «ТЭК Аэрофьюэлз» работает на российском рынке авиатопливообеспечения с 1999 года. Основная деятельность – заправка авиатопливом рейсов российских и зарубежных авиакомпаний в 30 аэропортах Российской Федерации от Пскова до Петропавловска-Камчатского.

В задачи компании входят модернизация существующих в аэропортах складов ГСМ, обеспечение полного комплекса услуг, связанных с приемом, хранением, контролем качества и подготовкой авиационных горюче-смазочных материалов и спецжидкостей к заправке самолетов с приоритетным соблюдением всех требований и приказов Росавиации и Минтранса РФ. Авиатопливо проходит строгую проверку на соответствие международным и российским стандартам качества, которую выполняют 14 современных лабораторий, принадлежащих ГК «Аэрофьюэлз».

ShellAviation присутствует около 850 аэропортах в 32 странах, заправки самолета каждые 14 секунд в среднем.

Ведущий мировой поставщик реактивного топлива для аэропортов и авиакомпаний, частных клиентов, а так же аэроклубов и корпоративных

операторов реактивных самолетов. Каждый день, поставляют 72 млн. литров топлива в среднем.

От частного пилота до крупнейших мировых авиакомпаний, Shell Aviation зарабатывает лояльность своих клиентов, создавая ценность за счет безопасной и своевременной поставки авиационного топлива высокого качества.

Конкурентоспособность предприятия является категорией динамической. Ее изменение во времени обусловлено как внешними, так и внутренними факторами, значительная часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров.

Конкурентоспособность предприятия отражает эффективность использования экономического потенциала предприятия.

Впервые анализ конкурентных преимуществ предприятий той или иной страны в международной торговле был дан А. Смитом. Он связывал конкурентные преимущества стран с более низким уровнем издержек. По его мнению, страна могла экспортировать те товары, на производство которых она тратила меньше страны-импортера.

Факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Внешние факторы:

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень экономического развития страны;
- государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;
- эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
- уровень развития инфраструктуры в стране;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;

- государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;

- основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов;

- деятельность общественных и негосударственных институтов.

Внутренние факторы:

- производственная и организационная структура предприятия;

- технологии;

- учет и регулирование производственных процессов;

- уровень квалификации персонала;

- качество менеджмента;

- информационная и нормативно-методическая база управления;

- оборудование;

- функционирование системы менеджмента качества;

- уровень стратегического управления;

- масштабы применения аутсорсинга;

- развитость сбыта;

- степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);

- масштабы применения современных информационных технологий;

- ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний);

- регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;

- размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;

- масштабы использования достижений НТП;

- мотивация персонала на повышение качества товара;

- наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества;

- эффективная конкурентная стратегия.

Таблица 2.13

Оценка конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень», балл

Факторы	Доля рынка	Ассортимент дополнительных услуг	Соответствие последним международным требованиям	Количество высококвалифицированных кадров	Репутация дочернего предприятия	Качество нефтепродукта	Уровень цены	Дифференциация цен	Система отсрочки платежей	Уровень известности бренда в стране импортера	Наличие собственной нефтебазы полного цикла	Итого	Коэффициент конкурентоспособности
ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»	9	10	9	10	10	10	3	3	4	7	10	85	0,85
АО «Газпромнефть-Аэро»	7	10	9	10	10	9	7	4	4	9	10	89	0,89
ООО «РН-Аэро»	4	3	4	9	9	9	4	7	9	9	3	70	0,70
ЗАО «ТЭК Аэрофьюэлз»	3	3	3	9	7	9	4	4	4	3	7	56	0,56
ShellAviation	3	4	7	10	10	10	4	7	4	10	10	79	0,79

Источник: составлено по данным документам о рынке конкурентов

Важно правильно сформировать перечень основных показателей, отражающих уровень конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечивающей, базирующиеся на понимании сущности конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения.

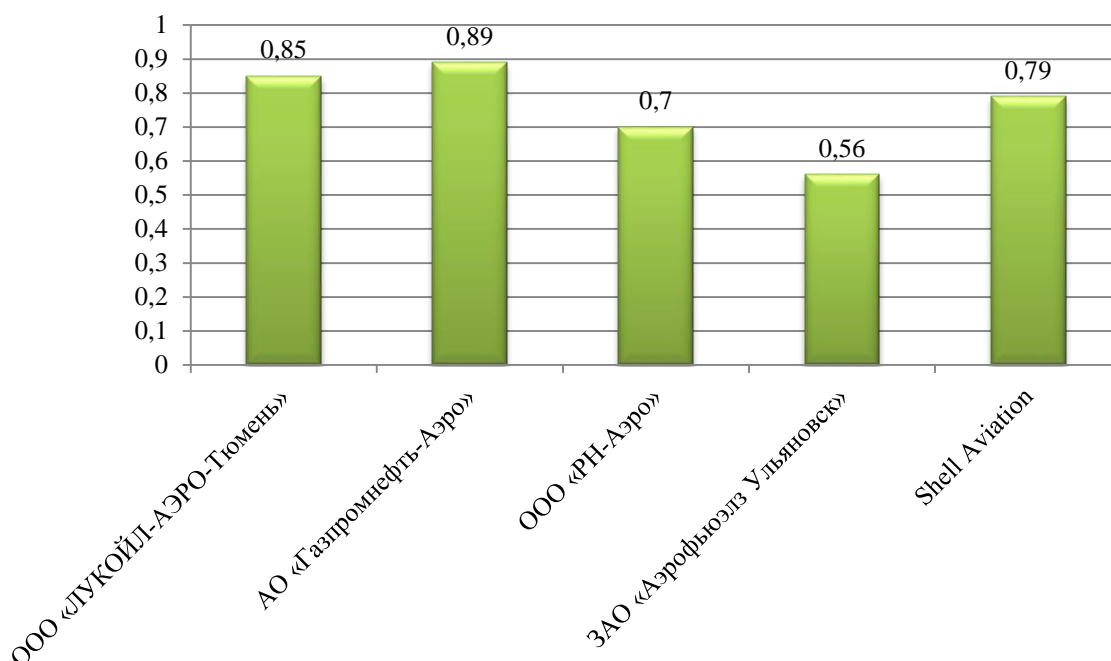


Рисунок 2.12- Динамика конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» и его конкурентов

Источник: составлено по данным таблицы 2.13

Таким образом лидирующую позицию в данный момент времени занимает АО «Газпромнефть-АЭРО», коэффициент составил 0,89. Второе место занимает ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» с коэффициентом 0,85, отставание от лидера составило в уровне цен, дифференциации цены и уровне известности бренда в стране импортера, а превосходство в таких категориях как доля рынка и качество нефтепродукта. Третье место заняло предприятие ShellAviation с результатом 0,79, но по показателям уровень цен, дифференциации цен и в уровне известности бренда в стране импортера имеет превосходство над ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень». Четвертое и пятое место заняли ООО «РН-Аэро» и ЗАО «ТЗК Аэрофьюэлз» с результатами 0,70 и 0,56 соответственно (рисунок 2.12)

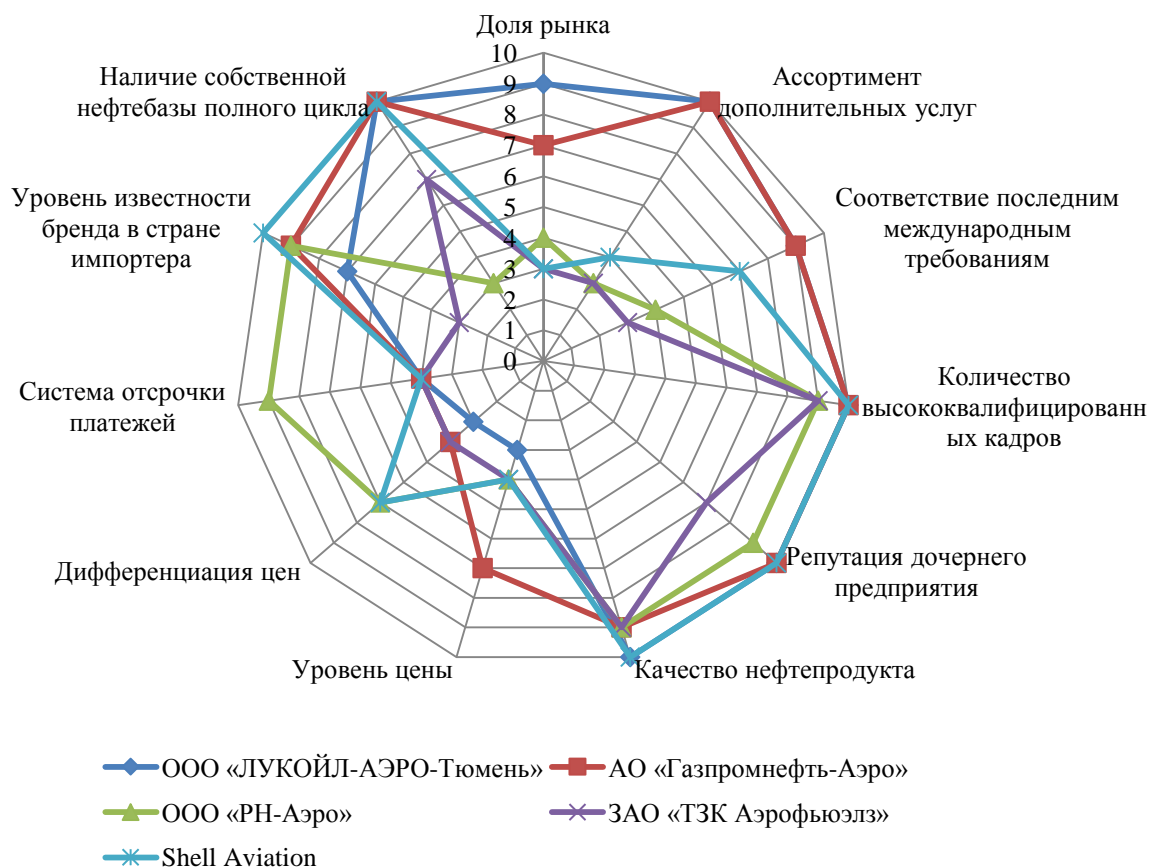


Рисунок 2.13 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено по данным таблицы 2.13

Наименьшее количество баллов набрала компания ЗАО «ТЗК Аэрофьюэлз». Самая большая сумма баллов у АО «Газпромнефть-АЭРО», большой набор баллов был осуществлен за счет следующих конкурентных преимуществ: уровень цены, дифференциация цен и уровень известности бренда в стране импортера. ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» набрал всего на 4 балла меньше, чем лидер. Для того чтобы быть более конкурентоспособными необходимо ввести отсрочку платежей, повышать уровень известности бренда (за счет участия в выставках, конференциях), снижать цену путем уменьшения издержек производства и ввести дифференциацию цен для покупателей тех стран, для которых это важно.

Для более качественной оценки конкурентоспособности необходимо провести SWOT-анализ так как это метод системного подхода (таблица 2.14)

Таблица 2.14

SWOT-анализ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
<ul style="list-style-type: none"> - Хорошая репутация предприятия - Более низкие издержки - Проверенный менеджмент - Большой опыт - Лучшие возможности производства - Активная модернизация производства с использованием инновационных технологий - Нарращивание объемов производственных мощностей - Нарращивание объемов продаж - Возможность оказания услуги с топливом клиента - Опыт работы на международном рынке 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность быстрого развития в связи с резким спросом на рынке - Способность использовать новые технологии в оказании услуг - Увеличение доли рынка занимаемого предприятием - Ослабление позиций фирм конкурентов - Снижение издержек за счет эффекта масштаба - Рост доверия со стороны партнеров
Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Устаревшее оборудование - Снижение обслуживания новых клиентов - Нехватка производственных мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> - Растущая требовательность покупателей и поставщиков - Дорогостоящие законодательные требования - Выход на рынок новых конкурентов - Неблагоприятное изменение курса политики государств - Изменение требований покупателей - Неблагоприятная экономическая ситуация в стране и мире

Источник: составлено автором

SWOT-анализ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» показал, что у предприятия больше возможностей и сильных сторон (таблица 2.14) об этом свидетельствует финансовое состояние предприятия, а именно показатели ликвидности. Для такой ситуации характерны стратегии, направленные на реализацию потенциальных возможностей. Широкий спектр сильных сторон

дает возможность также реализовать альтернативные стратегии, ориентированные на интенсивный рост и увеличение продаж. Необходимо укреплять долю рынка и активно внедрять новые технологии для снижения издержек производства и повышения безопасности оказываемых услуг. Важно воспользоваться данной ситуацией на рынке и в кратчайшие сроки нарастить объемы производства. Для этого у нас есть почти все условия. Для минимизации слабых сторон необходимо увеличить производственные мощности с учетом последней модернизации (смотреть анализ оборотных активов). Нужно провести реконструкцию имеющей нефтебаза и дополнительно построить хранилища и сопутствующие производственные мощности для оказания заправок в крыло. Для сглаживания потенциальных угроз необходимо чаще проводить анализ и быстро реагировать на вызовы мирового рынка. Для того чтобы защититься от угроз необходимо уже сегодня начать выстраивать новые бизнес процессы и планировать реконструкцию нефтебазы.

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

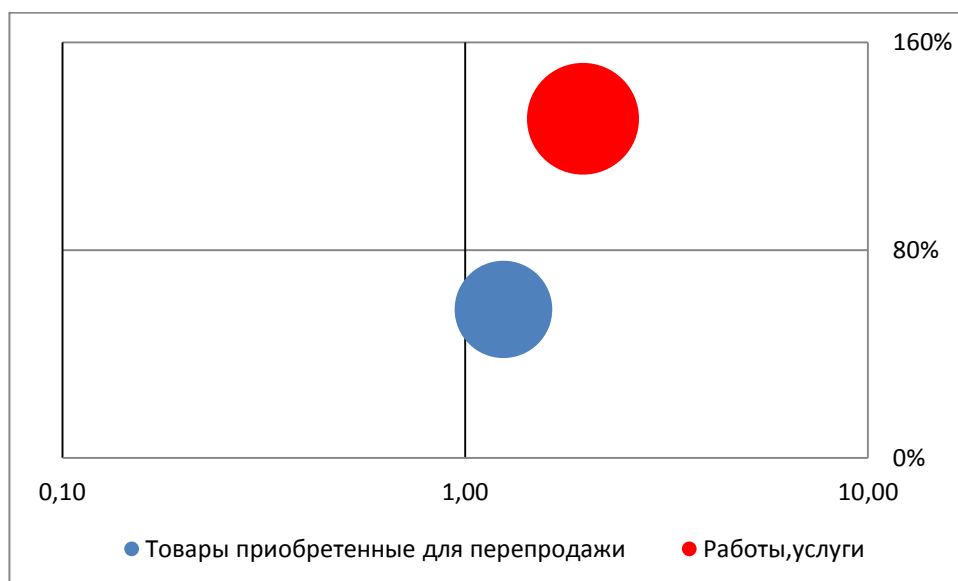


Рисунок 2.14 – Матрица БКГ

Источник: составлено по данным бухгалтерских отчетностей предприятий

Исходя из рисунка 2.14 для наглядности можно составить таблицу 2.15

Таблица 2.15

Конкурентная позиция ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» с позиций предоставляемых услуг

		Название	Продажи	Название	Продажи
Темп роста рынка	Высокий	-	-	Работы услуги	503484
	Низкий	-	-	Товары приобретенные для перепродажи	380622
		Низкая		Высокая	
		Относительная доля рынка			

Источник: составлено по данным бухгалтерских отчетностей предприятий

Анализируя таблицу 2.15 можно сделать вывод, что товары приобретенные для перепродажи это товары с относительно высокой долей рынка в медленно растущем сегменте. Есть необходимость в высоких инвестициях, что является основным генератором денежных средств. Целесообразно использовать прибыль от их реализации на развитие работ и услуг. Работы и услуги лидеры на рынке. Задача предприятия развитие, поддержка и увеличение этого направления услуг.

Карта конкурентов поможет выделить тех конкурентов, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Доля рынка и темп роста на рынке авиатопливообеспечения

Конкуренты	Доля рынка, %	Темп роста, %
ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»	38	30
АО «Газпромнефть-АЭРО»	26	21
ООО «РН-АЭРО»	12	15
Shell Aviation	7	5

Источник: составлено по данным федеральной службы государственной статистики

Для большей наглядности представим данные таблицы в виде карты конкурентов ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (рисунок 2.15).

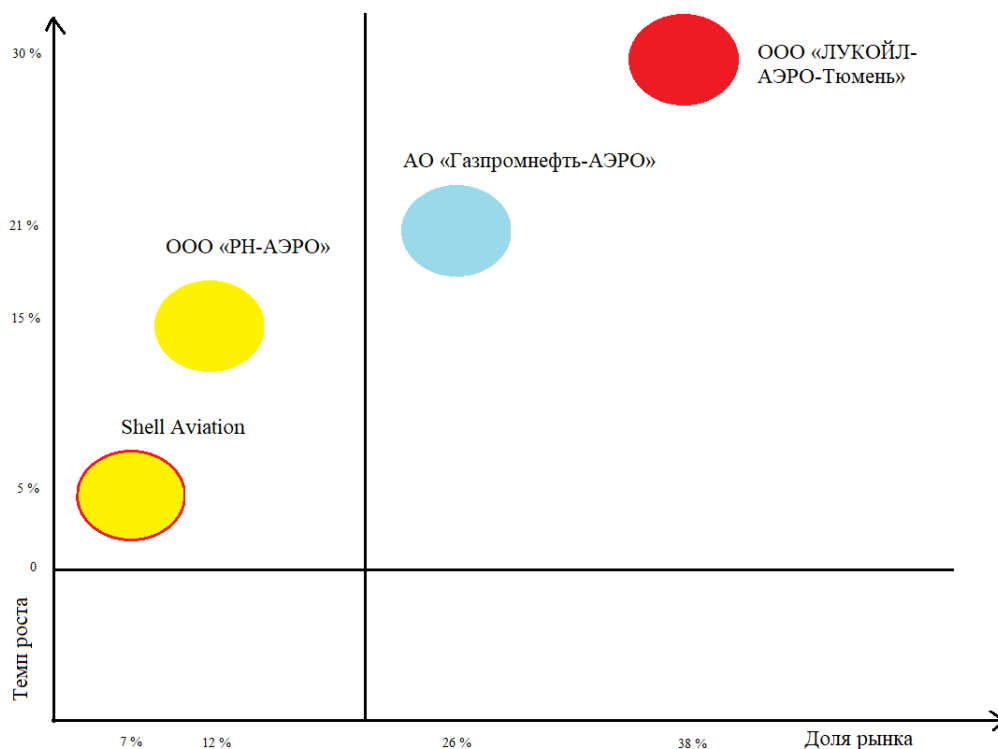


Рисунок 2.15 – Карта основных конкурентов для ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено по данным таблицы 2.16

Рассмотрев рисунок 2.14 (карту конкурентов) можно сделать вывод, что ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» - это лидер на рынке, но АО «Газпромнефть-АЭРО» имеет тоже лидирующую и хорошую позиции в конкурентной борьбе за рынок. Конкуренты с высокой долей рынка и высокими темпами роста задают правила игры на рынке.

Исходя из вышеприведенных исследований можно вывести авторское определение международной конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения – предприятие осуществляющее заправку воздушных судов в крыло соответствующее всем требованиям международной ассоциации воздушного транспорта (IATO)(на момент осуществления оценки конкурентоспособности предприятия.), имеющее положительную рентабельность и дополнительный перечень услуг для авиакомпаний, которые улучшают безопасность полетов.

Ресурсный подход оценки конкурентоспособности (И. Максимова)[20] предприятия состоит в расчете единичных и групповых показателей.

Единичные показатели были рассчитаны в параграфе 2.1 при оценке финансового состояния ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (таблица 2.17).

Таблица 2.17

Единичные показатели конкурентоспособности предприятия и их перевод в относительные величины (ОВ)

Рассчитанный показатель	единичный	ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»		ОВ	АО «Газпромнефть-АЭРО»		ОВ
		2016г.(базис)	2017г.		2016г.(базис)	2017г.	
Издержки производства на единицу продукции, тыс.руб.		0,6	0,4	4	2,5	3,5	5
Фондоотдача		0,119	0,141	15	0,984	0,712	5
Рентабельность товара, %		7,8	11,8	10	11,9	12,5	5
Производительность труда, млн.руб.		4,889	5,532	15	14,267	21,625	15
Коэффициент автономии		0,619	0,344	5	0,654	0,653	10
Коэффициент платёжеспособности		0,619	0,344	5	0,571	0,425	5
Коэффициент абсолютной ликвидности		0,07	0,013	5	1,26	1,36	15
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		0,60	0,25	5	15,2	9,5	5
Рентабельность продаж		0,401	0,626	5	15	9	5
Коэффициент затоваренности готовой продукцией		0,436	0,5	15	0,584	0,611	15
Коэффициент загрузки производственной мощности		0,691	0,892	15	0,733	0,891	15
Коэффициент эффективности рекламы и стимулирования		0	0	0	0,0002	0,03	5

Источник: составлено автором

Групповые показатели представляют собой комплексные характеристики, отражающие конкурентоспособность отдельных видов деятельности предприятия. Ниже представлены формулы расчета групповых показателей, где числовые коэффициенты – это веса значимости критериев, установленные автором метода экспертным путём.

1) Групповой критерий эффективности производственной деятельности предприятия:

$$\mathcal{E}_n = 0,31И + 0,19Ф + 0,40P_T + 0,10П \quad (3)$$

где И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

P_t – относительный показатель рентабельности товара;

Π – относительный показатель производительности труда.

2) Групповой критерий финансового положения предприятия:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_a + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_{\text{л}} + 0,15K_o \quad (4)$$

где K_a – относительный показатель автономии предприятия;

K_{Π} – относительный показатель платёжеспособности предприятия;

$K_{\text{л}}$ – относительный показатель ликвидности предприятия;

K_o – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

3) Групповой критерий эффективности организации сбыта и продвижения продаж:

$$\mathcal{E}_c = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,21K_M + 0,14K_p \quad (5)$$

где P_{Π} – относительный показатель рентабельности продаж;

K_3 – относительный показатель затоваренности готовой продукции;

K_M – относительный показатель загрузки производственных мощностей;

K_p – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

Расчет групповых показателей конкурентоспособности предприятий представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Групповые показатели конкурентоспособности предприятий

Групповой показатель	ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»	АО «Газпромнефть-АЭРО»
\mathcal{E}_{Π}	9,59	6
Φ_{Π}	5	10,05
\mathcal{E}_c	9,35	10,05

Источник: составлено автором

На основании таблицы 2.18 рассчитываем итоговый интегральный показатель конкурентоспособности предприятия по формуле:

$$K_T = 0,15\mathcal{E}_{\Pi} + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23\mathcal{E}_c \quad (6)$$

К_т ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» - 5,04

К_т АО «Газпромнефть-АЭРО» - 6,1

Из проведённого расчёта можно сделать вывод о низкой конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» относительно АО «Газпромнефть-АЭРО». Причём показатели АО «Газпромнефть-АЭРО» выше показателей исследуемого предприятия по трём группам из четырёх. Преимущество перед АО «Газпромнефть-АЭРО», анализируемого ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» имеет лишь в производственной деятельности за счёт повышения в отчётном периоде производительности труда и фондоотдачи.

Ресурсный подход оценки конкурентоспособности (И. Максимова) позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для предприятия и конкурентов и выявить её относительную позицию на рынке. Преимущество данного подхода состоит в том, что учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности, что дает уверенность в том, что комплексный показатель конкурентоспособности будет более точно отражать измеряемое свойство. Недостатками данного метода является использование большого объема информации и экспертных оценок при расчёте групповых и интегрального показателя также существенно снижает объективность оценки конкурентоспособности предприятия.

С учетом проведенного исследования можно предложить методику оценки конкурентоспособности для предприятий авиатопливообеспечения, включая следующие этапы:

1. Формирование перечня основных конкурентов из числа предприятий, осуществляющих операционную деятельность по заправке воздушных судов «в крыло» и реализации авиационного топлива в аэропортах.

2. Формирование системы основных показателей конкурентоспособности предприятий авиатопливообеспечения.

3. Ранжирование показателей по степени важности для предприятий авиатопливообеспечения.

4. Оценка уровня исследуемого предприятия по каждому показателю

5. Формирование средневзвешенного показателя конкурентоспособности предприятия.

1-ый этап. Формирование перечня основных конкурентов и составление портрета (описательной части) конкурентов реализуются путем изучения их деятельности на рынке, что является начальным этапом алгоритма оценки конкурентоспособности. Это дает возможность определить конкурентный уровень данного предприятия относительно других предприятий отрасли. Вышеуказанные работы 1-го этапа базируются на методах изучения конкурентной среды. В качестве методов изучения конкурентной среды наиболее простым в практическом применении предприятия авиатопливообеспечения является анализ предприятий-конкурентов по оснащению предприятия оборудованием и количеству предоставляемых услуг соответствующих международным требованиям, путем сбора информации по сайтам предприятий, опросам авиакомпаний и беседы с самими представителями конкурентов.

2-ой этап. Формирование перечня основных показателей, отражающих уровень конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения базируются на понимании сущности конкурентоспособности предприятия авиатопливообеспечения. Выбор показателей определяется требованиями и условиями авторской трактовки определения конкурентоспособности предприятия, представленной выше. На основании проведенных исследований, автор диссертации к основным показателям, определяющим уровень конкурентоспособности предприятия, относит: конкурентоспособность продукции; рентабельность реализации; долю предприятия на рынке; долю импортного оборудования с расходными составляющими, соответствие требованиям IATO, дополнительный перечень услуг для авиакомпаний, которые улучшают безопасность полетов. Автор

диссертации выделяет влияние этих показателей как ключевых при повышении конкурентоспособности российских предприятий авиатопливообеспечения.

3-ий этап. Ранжирование показателей по степени важности для предприятий авиатопливообеспечения

Веса показателей для предприятий авиатопливообеспечения определены автором диссертации и подтверждены в процессе проведенного опроса специалистами предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» (таблица 2.19).

Таблица 2.19

Вес показателей конкурентоспособности предприятий
авиатопливообеспечения

Показатель	Вес показателя
Конкурентоспособность продукции	0,20
Рентабельность реализации	0,20
Соответствие требованиям IATO	0,20
Долю предприятия на рынке	0,17
Долю импортного оборудования с расходными составляющими	0,12
Дополнительный перечень услуг для авиакомпаний, которые улучшают безопасность полетов.	0,11
Итого	1,0

Источник: составлено автором

4-ый этап. Оценка уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий по каждому показателю выполняется на основе фактических данных значения показателя за исследуемый период с последующей их трансформацией в относительные величины методом соотношения показателя с максимальным значением в группе анализируемых предприятий. Форма расчета показателей конкурентоспособности предприятий авиатопливообеспечения представлена в таблице 2.20.

Таблица 2.20

**Форма расчета показателей конкурентоспособности предприятий
авиатопливообеспечения**

Показатель	Вес показателя	ООО «ЛУКОЙЛ -АЭРО- Тюмень»	АО «Газпромнефть -АЭРО»	Shell Aviation
Конкурентоспособность продукции	0,20	0,18	0,15	0,16
Рентабельность реализации	0,20	0,18	0,14	0,10
Соответствие требованиям IATO	0,20	0,16	0,14	0,10
Доля предприятия на рынке	0,17	0,18	0,14	0,06
Доля российского оборудования с расходными составляющими	0,12	0,08	0,04	0
Дополнительный перечень услуг для авиакомпаний, которые улучшают безопасность полетов.	0,11	0,09	0,07	0,05
Итого	1,0	0,87	0,68	0,47

Источник: составлено автором

5-ый этап. На завершающем этапе оценки рассчитывается средневзвешенный показатель конкурентоспособности по формуле:

$$СП_{ксп} = \frac{\sum_{i=1}^n B \cdot П}{\sum_{i=1}^n B} \quad (7)$$

где СП_{ксп} - средневзвешенный показатель конкурентоспособности
станкостроительного предприятия;

B-ранг каждого показателя;

П-оценочный балл каждого показателя

Таблица 2.21

Средневзвешенный показатель конкурентоспособности предприятия

Показатель	Вес показателя	ООО «ЛУКОЙЛ- АЭРО- Тюмень»	АО «Газпромнефть- АЭРО»	Shell Aviation
Средневзвешенный показатель конкурентоспособности	1,00	0,17	0,18	0,17

Источник: составлено автором

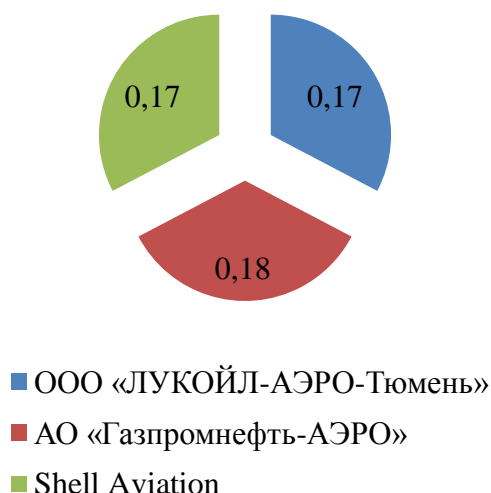


Рисунок 2.16 – Карта основных конкурентов для ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено по данным таблицы 2.21

Анализируя таблицу 2.21 и рисунок 2.16 можно сделать следующий вывод о средневзвешенном показателе конкурентоспособности, что лидером на рынке авиатопливообеспечения является АО «Газпромнефть-АЭРО», что подтверждает выше представленные расчеты по конкурентоспособности данного предприятия. ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» и иностранное предприятие Shell Aviation занимают одинаковые позиции на рынке с показателем 0,17 (рисунок 2.16).

Таким образом, проведенные исследования по анализу конкурентоспособности предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» позволили сделать следующие выводы:

1. Анализ финансового состояния предприятия, который позволяет в дополнении определить конкурентоспособность предприятия показал, что основная часть в структуре имущества за все анализируемые годы составляли оборотные активы. Это говорит о наращивании производства, что является положительным фактором. В денежном выражении рост 95 млн. руб, что составило 88,8%. Увеличение произошло за счет производственных запасов 39,5% и за счет строки прочие оборотные активы 298,6%. Это

позволяет предприятию вести бесперебойную производственную деятельность.

2. Наличие у организации собственного капитала, величина которого имеет устойчивую тенденцию к росту, означает для потенциальных кредиторов, инвесторов, заимодавцев и акционеров дополнительные гарантии в рыночных условиях, что положительно отразится на его конкурентоспособности.

3. Оборачиваемость активов уменьшилась, что говорит о снижении оборота полного цикла производства.

4. Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности уменьшилась за анализируемый период на 3,5 оборота и составила в 2017 году 4,6 оборота в сравнении с 2013 годом. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает ухудшение платежной дисциплины покупателей (и других контрагентов) - покупатели не вовремя погашают задолженности. Динамика этого показателя зависит от кредитной политики предприятия и контроля своевременности поступления оплаты. Не благоприятна для компании ситуация, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности меньше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 9.1 оборот в 2017 году, что составило на 4.5 оборота меньше чем оборачиваемость дебиторской задолженности.

5. Наиболее ликвидные активы меньше среднесрочных обязательств это свидетельствует о возможной не платежеспособности предприятия. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств не вписывается в норму, это отклонение связано со спецификой организации. Предприятию следует уменьшить свою зависимость от внешних источников финансирования. Наличие в анализируемом периоде у Общества чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

Результаты проведенного анализа показали что, предприятие располагает достаточными резервами для существенного улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более полно использовать производственную мощность предприятия, сократив простои машин, оборудования, рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов; более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка. В целом предприятие работает эффективно, рентабельность по всем показателям с 2013 до 2017 годы выросла от 123% до 270% это говорит о его высокой конкурентоспособности.

6. По проведенному факторному анализу лидирующую позицию в данный момент времени занимает АО «Газпромнефть-АЭРО», коэффициент составил 0,89. Второе место занимает ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» с коэффициентом 0,85, отставание от лидера составило в уровне цен, дифференциации цены и уровне известности бренда в стране импортера, а превосходство в таких категориях как доля рынка и качество нефтепродукта.

7. Расчёт интегрального показателя на основе ресурсного метода показал низкую конкурентоспособность ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» относительно АО «Газпромнефть-АЭРО». Причём показатели АО «Газпромнефть-АЭРО» выше показателей исследуемого предприятия по трём группам из четырёх. Преимущество перед АО «Газпромнефть-АЭРО», анализируемого ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» имеет лишь в производственной деятельности за счёт повышения в отчётном периоде производительности труда и фондоотдачи.

8. SWOT-анализ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» показал, что у предприятия больше возможностей и сильных сторон об этом свидетельствует финансовое состояние предприятия, а именно показатели ликвидности. Для такой ситуации характерны стратегии, направленные на реализацию потенциальных возможностей. Широкий спектр сильных сторон дает возможность также реализовать альтернативные стратегии, ориентированные на интенсивный рост и увеличение продаж. Необходимо

укреплять долю рынка и активно внедрять новые технологии для снижения издержек производства и повышения безопасности оказываемых услуг. Важно воспользоваться данной ситуацией на рынке и в кратчайшие сроки нарастить объемы производства. Для этого у нас есть почти все условия. Для минимизации слабых сторон необходимо увеличить производственные мощности с учетом последней модернизации (смотреть анализ оборотных активов). Нужно провести реконструкцию имеющей нефтебаза и дополнительно построить хранилища и сопутствующие производственные мощности для оказания заправок в крыло. Для сглаживания потенциальных угроз необходимо чаще проводить анализ и быстро реагировать на вызовы мирового рынка. Для того чтобы защититься от угроз необходимо уже сегодня начать выстраивать новые бизнес процессы и планировать реконструкцию нефтебазы. Анализ матрицы БКГ показал, что товары приобретенные для перепродажи это товары с относительно высокой долей рынка в медленно растущем сегменте. Есть необходимость в высоких инвестициях, что является основным генератором денежных средств. Целесообразно использовать прибыль от их реализации на развитие работ и услуг. Работы и услуги лидеры на рынке. Задача предприятия развитие, поддержка и увеличение этого направления услуг.

9. Обоснованы отдельные позиции и представлены расчеты по улучшению конкурентоспособности предприятия на рынке авиатопливообеспечения.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

3.1 Реинжиниринг как способ повышения конкурентоспособности предприятия

Проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями, переживающими переходный период. Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятии. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная деятельность. Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать полноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

2. Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения.

3. Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Видение предприятия в будущем. ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» относится к предприятию второго типа. Для успешной деятельности которого необходимо занимать 70% рынка авиатопливообеспечения в аэропортах города Тюмени, Екатеринбурга, Сургута, Когалыма. Рентабельность должна быть не ниже 45%. Объемы уже в 2019 году не ниже

50000 тонн за счет укрупнения предприятия присоединением к нему еще несколько городов, доля иностранных компаний осуществляющих заправку в этих городах на 2025 год должна составляет 90%.

Для этого необходимо провести модернизацию нефтебаз и их расширение. Модернизация будет заключаться в замене оборудования(насосных станций с фильтрующими установками и уловители паров нефтепродуктов) на отечественное производство, с целью исключения перебоев с необходимыми расходных материалов, увеличению безопасности использования опасного производства и производительности.

Обоснование производственной стратегии на предприятии. Для успешной деятельности предприятия авиатопливообеспечения прямое воздействие на него имеет численность населения города, а это говорит, что с ростом населения города растет и количество воспользовавшихся услугами аэропорта. Согласно статистическим данным по состоянию на 2017 год население города Тюмень составило 744тысячи человек. Так из рисунка 3.1 видно, что рост численности населения, за последние 5 лет составил больше 110000 человек (рисунок 3.1.)



Рисунок 3.1 – Динамика роста численности населения г. Тюмени, чел.

Источник: [47]

В соответствии со стратегическим планом, прогнозируется к 2025 году привести Тюмень к городу миллионного значения. В настоящее время закончена реконструкция аэропорта «Рощино» рассчитанного на пропускную способность города миллионного значения. Все это значит увеличение пассажиропотоков. В 2020 планируется перенос и расширение аэропорта Плеханово в промышленную зону аэропорта «Рощино». Там же будет базироваться аэродром для частных самолетов. Для реализации данных планов предприятию необходимо разработать производственную стратегию, которая позволит реализовать программу конкретных действий в современных условиях. В связи с этим предприятию ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» необходимы увеличения новых объемов реализации, а следовательно предприятию необходимо производственное расширение склада ГСМ и вспомогательных объектов.

Последовательное формирование и реализация производственной стратегии включает в себя (рисунок 3.2):

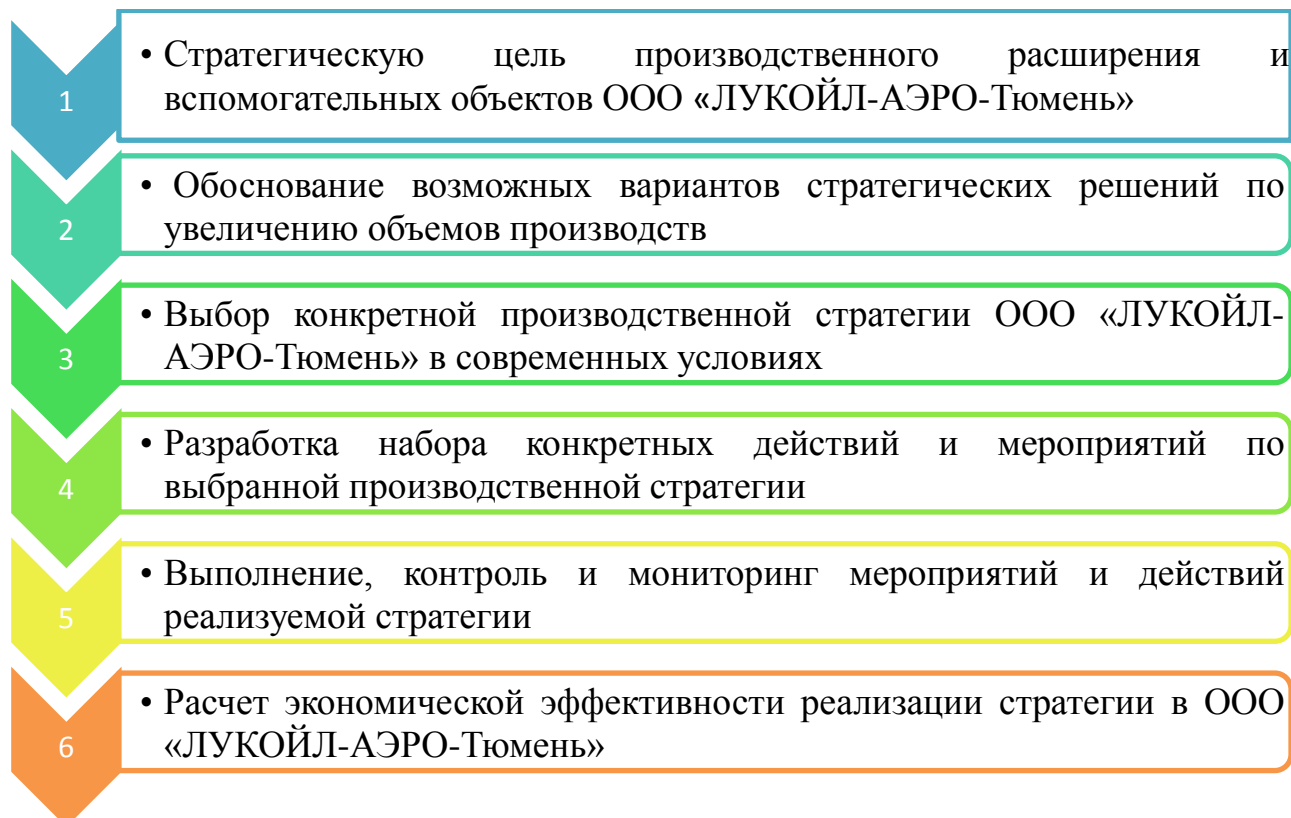


Рисунок 3.2 – Меры по укреплению производственной стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: [3, с.57]

Реализация производственной стратегии не возможна без вливания денежных средств, для этого необходима разработка финансовой стратегии.

Финансовая стратегия- это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Она охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирования и обеспечения, решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Теория финансовой стратегии исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в новых условиях, подготовки и ведения стратегических финансовых операций.

Для данных объемов необходимо 3 вертикальных резервуара по 1000 м³, соответственно эстакаду на 6 вагона-цистерн, насосно-фильтрующую станцию для увеличения пропускной способности. Поэтому необходима емкость для сбора отстоя топлива. Затраты на расширение приведены в таблице 3.1. Предприятию необходимо взять курс на производственную стратегию и расширять склад ГСМ и вспомогательные объекты.

Таблица 3.1

Сметная стоимость объектов

Наименование работ и затрат	Сметная стоимость тыс.руб.					Итого
	Общестроительные работы	Монтажные работы	Оборудование	Всего	СМР	
Затраты на строительные работы резервуара 1000 м³						
Общестроительные работы	8503,77	-	-	8503,77	479,22	8982,99
Технологическое оборудование	-	1,66	477,63	479,29	0,37	479,66
Электрооборудование и заземление	5,84	46,08	30,51	82,43	5,92	88,35
Пожаротушение	4,4	32,50	6,61	43,51	10,98	54,49
Итого	8514,01	80,24	514,75	9109	496,50	9605,5
Насосно-фильтрационная станция						
Общестроительные работы	1100,43	-	2192,08	3292,51	77,69	3370,20
Вентиляция	244,46	1,2	150,60	396,27	7,68	403,95
Отопление	42,91	0,32	4,94	48,17	2,48	50,65

Продолжение таблицы 3.1

Наименование работ и затрат	Сметная стоимость тыс.руб.					Итого
	Общестроительные работы	Монтажные работы	Оборудование	Всего	СМР	
Теплоснабжение приточной установки	48,16	1,92	-	50,08	1,92	52
Узел управления	55,68	6,35	84	146,03	3,95	149,98
Технологическое оборудование	-	318,14	14021,6	14339,74	31,77	14371,52
Силовое оборудование	-	357,02	76,67	433,69	34,49	468,19
Электроосвещение	-	58	-	58	8,09	66,09
Пожарная сигнализация	-	18,64	0,33	18,97	3,42	22,4
Итого	1491,64	761,6	16530,24	18783,48	171,52	18955
Резервуар для сбора отстоя топлива 5 м ³						
Общестроительные работы	85,26	-	-	85,26	6,70	91,96
Технологическое оборудование	16,8	8,08	26,75	51,63	2,01	53,64
Итого	102,06	8,08	26,75	136,89	8,72	145,61
Сливная ж/д эстакада на 6 вагонов-цистерн						
Общестроительные работы	2156,09	-	-	2156,09	90,44	2246,54
Технологическое оборудование	387,68	1519,84	772,91	2680,43	165,61	2846,04
Электротехнические работы	19,45	114,14	1,64	135,24	20,03	155,28
Итого:	2563,23	1633,98	774,56	4971,77	276,09	5247,87

Источник: Документ о стоимости строительства новых мощностей

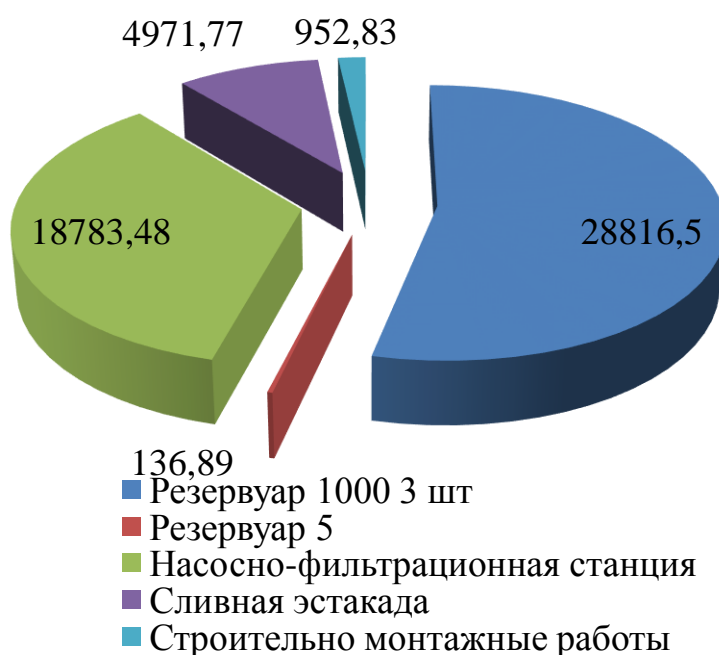


Рисунок 3.3 – Затраты на реализацию проекта, тыс. руб.

Источник: Таблица 3.1

Проанализировав рисунок 3.1 можно сделать следующий вывод. Затраты на строительные работы резервуара 1000 м³ составляют 9605,5 тысяч рублей, так как нам потребуется три таких резервуара, то затраты составят 28816,5 тысяч рублей. Затраты на насосно-фильтрационную станцию будут составлять в размере 18955 тысяч рублей. А резервуар для сбора отстоя топлива нам обойдется в 145,61 тысячу рублей. И последнее что нам необходимо это сливная ж/д эстакада на 6 вагонов-цистерн, которая обойдется в 5247,87 тысяч рублей. Средства на оплату труда составят 952,83 тысячи рублей. Общая стоимость строения 53164,98 тысяч рублей.

Экономическая эффективность реализации производственно-финансовой стратегии.

ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» образовался сравнительно недавно в 2011 году из компании ОАО ТЗК «Рошино-ГСМ». Но как и положено Лукойл очень хорошо зарекомендовал себя на рынке.

Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия.

Производство не может существовать без финансов. Поэтому необходимо выбрать производственно - финансовую стратегию, которая направлена на расширение производства, что в свою очередь приведет к увеличению сбыту своей продукции и позволит еще с большей выгодой получать прибыль и развиваться.

ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» делает ставку на качественное топливо, поэтому располагает одним поставщиком ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» с которым работают уже много лет.

Покупателями продукции являются такие крупные авиакомпании как ОАО «Аэрофлот-Российские авиалинии», ОАО АК «Уральские авиалинии», ООО «Сибирь», ФГУАП МЧС РФ. Строительство будет производиться за счет прибыли.

Таблица 3.2

Экономическая эффективность стратегии

Показатели	2018 год (план)	2019 год (прогноз)	2020 год (прогноз)	2025 год (прогноз)
Объемы т.	25784	55780	60754	85478
Цена реализации т.	42340	48740	51780	58960
Выручка тыс.руб.	1091694	2718717	3145842	5039782
Прибыль тыс.руб.	141812	334680	394901	512868
Рентабельность %	47,1	48,4	55,6	63,02

Источник: плановые расчеты ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

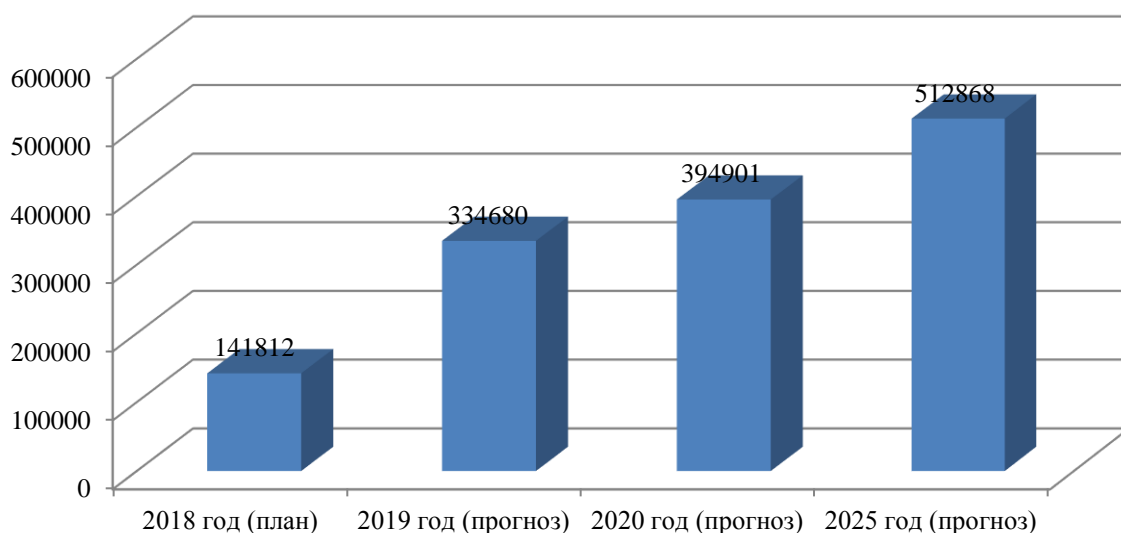


Рисунок 3.4 – Прогнозируемый рост прибыли ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень», тыс.руб.

Источник: таблица 3.4

При реализации данного проекта все показатели будут расти, так в 2018 году при объеме 25784 тонн прибыль составит 141812 тыс. рублей, а рентабельность 47,1% (рисунок 3.4). В 2025 году предприятие планирует выйти на полную мощность и реализовывать уже более 85 тыс. тонн. При таких показателях планируется, что прибыль составит 512868 тыс. рублей, а рентабельность выйдет на уровень более 63%. Рост рентабельности с 2018 – 2025 года составит почти 16%.

3.2 Разработка конкурентной стратегии

Для разработки конкурентной стратегии необходимо учитывать потенциальные возможности предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень», основные направления которого представлены на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Состав элементов потенциала предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено автором

Технология управления потенциалом предприятия включает следующие этапы:

- 1) оценка структуры, динамики и эффективности использования потенциала предприятия, его доли на рынке;
- 2) оценка конкурентоспособности предприятия;
- 3) анализ резервов и потерь предприятия;

4) выбор стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности предприятия;

5) проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, исходя из выбранной стратегии и тактики.

Управление потенциалом предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» в настоящее время сводится к управлению его конкурентоспособности (к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих конкурентоспособность предприятия, выбору и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения той или иной намеченной цели).

ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» обладает значительным экономическим потенциалом, а именно трудовыми, материальными, финансовыми ресурсами и способностью его сотрудников использовать эти ресурсы для эффективного предоставления услуг и получения максимального дохода (рисунок 3.6).

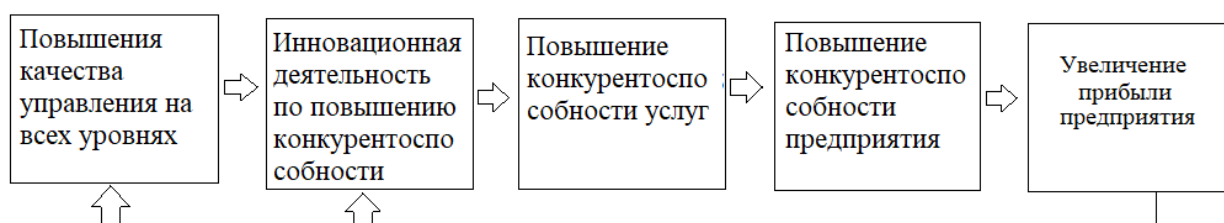


Рисунок 3.6 – Упрощенная логистическая цепочка увеличения прибыли предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено автором

Цель конкурентной стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» - удовлетворить потребности рынка авиатопливообеспечения(в городах Тюмени и Екатеринбурга) в услугах заправки в крыло с высокой степенью безопасности.

Способы достижения цели конкурентной стратегии предприятия:

1) Относительно устойчивое финансовое положение предприятия.

2) Дифференциация по издержкам: создание внутреннего конкурентного преимущества, которое позволит достигнуть высокую эффективность системы управления издержками. Цель предприятия в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Направления повышения конкурентоспособности предприятия для структуризации целей можно разделить на две группы:

1) обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности услуг (повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, стратегический маркетинг, совершенствование инновационной деятельности);

2) по повышению качества сервиса для потребителей (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Направления повышения конкурентоспособности ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Направления повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
Повышение качества управления	Переход экономической, управленческой и инженерной подготовки и переподготовки кадров на систему МЭТУК (методика → экономика + техника + + управление → конкурентоспособность), изучение механизмов действия экономических законов, законов организации, соблюдение требований научных подходов и принципов, применение при принятии решений (особенно стратегических) современных методов и моделей управления
Совершенствование связей с внешней средой	Мониторинг основных параметров макро, мезо и микросреды организации, их комплексная диагностика и обеспечение пропорциональности и оперативности информации об окружающей среде, повышение адаптируемости к ней организации
Внедрение (проведение) стратегического маркетинга "выхода" и "входа" предприятия	Исследование динамики потребностей и ценностей, макро и микро сегментация рынков, прогнозирование изменения параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности услуг и предприятия, разработка предложений по формированию различных стратегий предприятия
Совершенствование организации инновационной деятельности	Ревизия патентного фонда, разработка организационной структуры инновационного предприятия, ориентированного на конкурентоспособность. Включение в структуру должностей главного менеджера, заместителей руководителя по маркетингу, логистике, сервису потребителей. Анализ эффективности иннов. деят.

Продолжение таблицы 3.3

Направления повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
Внедрение новых информационных технологий	Разработка и внедрение интегрированной информационной технологии CALS, охватывающей все стадии жизненного цикла услуги, технологии управления качеством, ресурсосбережением и т.д.
Внедрение новых финансовых и учетных технологий	Внедрение новых финансовых и учетных технологий отчетности, разработка и внедрение финансовых технологий по прогнозированию рентабельности организации на основе прогнозов. Внедрение международных стандартов по финансовой и бухгалтерской прибыльности каждого наименования товара и услуги на каждом рынке (сначала – синтез, потом – анализ)
Анализ ресурсоемкости каждой услуги по стадиям ее жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий	Разработка и внедрение каждым предприятием методики комплексного анализа ресурсоемкости услуг по стадиям жизненного цикла, анализ технических, организационных и социально-экономических факторов ресурсоемкости услуг. Разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обеспечивающих не ухудшение, а улучшение использования ресурсов на предприятии
Повышение организационно-технического уровня производства	Обеспечение требуемого обновления основных фондов, роста прогрессивных технологий, ориентация на непрерывные процессы на основе микроэлектроники, с использованием экстремальных условий в замкнутых безотходных циклах автоматизированного производства
Развитие логистики	Разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей функций логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов
Повышение качества услуг (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества услуг предприятия и ее конкурентов: показателей назначения, надежности, экологичности, технологичности, стандартизации и унификации, патентоспособности, безопасности применения и др. (но не экономичности), прогнозирование показателей качества товаров по конкретным рынкам
Повышение качества сервиса потребителей услуг (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей услуг предприятия и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки, качество обслуживания покупателя, прогнозирование показателей качества сервиса потребителей услуг на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества услуг.

Источник: составлено автором

Особое место занимает обеспечение стабильного роста качества и надежности услуг при одновременном снижении цен на новые виды услуг. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и

активности персонала при ориентации на удельное сокращение издержек производства. Все это означает оказание услуг с высокой степенью безопасности их предоставления, как на внутреннем рынке, так и на международном рынке. Результатом данной разработки является создание производственных систем нового поколения (разработанные в параграфе 3.1).

Для разработки конкурентной стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» была использована методика SPACE, в которой лежит анализ положения предприятия и условий ее функционирования по четырем координатам: конкурентное преимущество организации – CA, ее финансовое положение – FS, привлекательность отрасли – IS и стабильность экономической среды – ES.

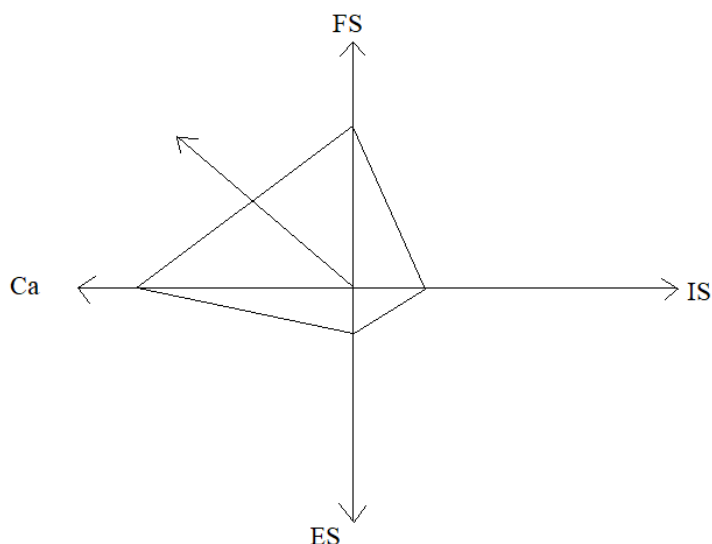


Рисунок 3.7 – Консервативная позиция ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень»

Источник: составлено автором

Консервативная позиция (рисунок 3.7) организации – характерна для стабильных, медленно растущих рынков. Критический фактор – конкурентоспособность услуг. Рекомендуемые стратегии:

- 1) сокращение издержек;
- 2) разработка новых видов услуг: услуги по повышению безопасности услуг авиатопливообеспечения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Международные и национальные тенденции развития рыночных отношений определяют ключевые особенности конкурентной среды функционирования российских предприятий и требуют совершенствования методических подходов к оценке конкурентоспособности для разработки стратегии развития на международном рынке. Конкурентоспособность российских предприятий является относительной характеристикой, ее оценка требует факторного подхода, который позволяет выявить конкретные силы воздействия на конкурентоспособность, раскрыть их полный, а не только фактически задействованный потенциал, и создает предпосылки для формирования конкурентных стратегий определенного вида.

Проведенные исследования по определению направлений повышения конкурентоспособности российских предприятий на международных рынках (на примере ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень») позволили сделать следующие выводы и предложить рекомендации:

1. Для обеспечения международной конкурентоспособности необходим постоянный мониторинг конкурентов с помощью изложенных выше материалов, а так же верно выбранная стратегия предприятия.

2. Факторы конкурентоспособности - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность.

3. Для определения конкурентоспособности были рассмотрены методы оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка, SWOT-анализ, на основе сравнения соотношений конкурентоспособности

товаров предприятия, существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия но все они могут оценены тремя методами:

а) интегральным показателем, который основан на ряде единичных показателей эффективного использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;

б) на основе сравнения показателей конкурентоспособности конкретных товаров предприятий на конкретном рынке;

в) на основе сравнения соотношений конкурентоспособности товаров предприятия и доли его на рынке.

4. Показатели оценки конкурентного потенциала предприятия могут быть сгруппированы в соответствии со следующими критериями:

- имущественного состояния предприятия;
- платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- деловой активности;
- эффективности производственной деятельности предприятия;
- эффективности организации сбыта и продвижения товара;
- конкурентоспособности продукции.

Важно определить наиболее целесообразную конкурентную стратегию, что является сложной задачей, требующей учета ряда обстоятельств. Выбор наиболее подходящей конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает функционирующее на целевом рынке предприятие, с учетом рассмотренных показателей.

5. Анализ финансового состояния предприятия, который позволяет в дополнении определить конкурентоспособность предприятия показал, что основная часть в структуре имущества за все анализируемые годы составляли оборотные активы. Это говорит о наращивании производства, что является положительным фактором. В денежном выражении рост 95 млн. руб, что составило 88,8%. Увеличение произошло за счет производственных запасов

39,5% и за счет строки прочие оборотные активы 298,6%. Это позволяет предприятию вести бесперебойную производственную деятельность.

6. Наличие у организации собственного капитала, величина которого имеет устойчивую тенденцию к росту, означает для потенциальных кредиторов, инвесторов, заимодавцев и акционеров дополнительные гарантии в рыночных условиях, что положительно отразится на его конкурентоспособности.

7. Оборачиваемость активов уменьшилась, что говорит о снижении оборота полного цикла производства.

8. Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности уменьшилась за анализируемый период на 3,5 оборота и составила в 2017 году 4,6 оборота в сравнении с 2013 годом. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности отражает ухудшение платежной дисциплины покупателей (и других контрагентов) - покупатели не вовремя погашают задолженности. Динамика этого показателя зависит от кредитной политики предприятия и контроля своевременности поступления оплаты. Не благоприятна для компании ситуация, когда коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности меньше коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности составил 9,1 оборот в 2017 году, что составило на 4,5 оборота меньше чем оборачиваемость дебиторской задолженности.

9. Наиболее ликвидные активы меньше среднесрочных обязательств это свидетельствует о возможной не платежеспособности предприятия. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств не вписывается в норму, это отклонение связано со спецификой организации. Предприятию следует уменьшить свою зависимость от внешних источников финансирования. Наличие в анализируемом периоде у Общества чистой прибыли свидетельствует об имеющемся источнике пополнения оборотных средств.

10. Результаты проведенного анализа показали что, предприятие располагает достаточными резервами для существенного улучшения своего финансового состояния. Для этого ему следует более полно использовать

производственную мощность предприятия, сократив простои машин, оборудования, рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов; более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка. В целом предприятие работает эффективно, рентабельность по всем показателям с 2013 до 2017 годы выросла от 123% до 270% это говорит о его высокой конкурентоспособности.

11. По проведенному факторному анализу лидирующую позицию в данный момент времени занимает АО «Газпромнефть-АЭРО», коэффициент составил 0,89. Второе место занимает ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» с коэффициентом 0,85, отставание от лидера составило в уровне цен, дифференциации цены и уровне известности бренда в стране импортера, а превосходство в таких категориях как доля рынка и качество нефтепродукта.

12. Расчёт интегрального показателя на основе ресурсного метода показал низкую конкурентоспособность ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» относительно АО «Газпромнефть-АЭРО». Причём показатели АО «Газпромнефть-АЭРО» выше показателей исследуемого предприятия по трём группам из четырёх. Преимущество перед АО «Газпромнефть-АЭРО», анализируемого ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» имеет лишь в производственной деятельности за счёт повышения в отчётном периоде производительности труда и фондоотдачи.

13. SWOT-анализ ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень» показал, что у предприятия больше возможностей и сильных сторон об этом свидетельствует финансовое состояние предприятия, а именно показатели ликвидности. Для такой ситуации характерны стратегии, направленные на реализацию потенциальных возможностей. Широкий спектр сильных сторон дает возможность также реализовать альтернативные стратегии, ориентированные на интенсивный рост и увеличение продаж. Необходимо укреплять долю рынка и активно внедрять новые технологии для снижения издержек производства и повышения безопасности оказываемых услуг. Важно воспользоваться данной ситуацией на рынке и в кратчайшие сроки нарастить объемы производства. Для этого у нас есть почти все условия. Для минимизации слабых сторон необходимо увеличить производственные мощности с учетом последней

модернизации (смотреть анализ оборотных активов). Нужно провести реконструкцию имеющей нефтебаза и дополнительно построить хранилища и сопутствующие производственные мощности для оказания заправок в крыло. Для сглаживания потенциальных угроз необходимо чаще проводить анализ и быстро реагировать на вызовы мирового рынка. Для того чтобы защититься от угроз необходимо уже сегодня начать выстраивать новые бизнес процессы и планировать реконструкцию нефтебазы. Анализ матрицы БКГ показал, что товары приобретенные для перепродажи это товары с относительно высокой долей рынка в медленно растущем сегменте. Есть необходимость в высоких инвестициях, что является основным генератором денежных средств. Целесообразно использовать прибыль от их реализации на развитие работ и услуг. Работы и услуги лидеры на рынке. Задача предприятия развитие, поддержка и увеличение этого направления услуг.

14. При реализации данного проекта все показатели будут расти, так в 2018 году при объеме 25784 тонн прибыль составит 141812 тыс. рублей, а рентабельность 47,1% (рисунок 3.4). В 2025 году предприятие планирует выйти на полную мощность и реализовывать уже более 85 тыс. тонн. При таких показателях планируется, что прибыль составит 512868 тыс. рублей, а рентабельность выйдет на уровень более 63%. Рост рентабельности с 2018 – 2025 года составит почти 16%.

15. Предложения по улучшению конкурентоспособности предприятия связаны с использованием реинжиниринга как способа повышения конкурентоспособности, направленные на укрепление производственного потенциала. Разработана конкурентная стратегия ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО-Тюмень, направленная на удовлетворение потребностей рынка авиатопливообеспечения (в городах Тюмени и Екатеринбурга) в услугах заправки в крыло с высокой степенью безопасности. (акт внедрения от 11.05.2018 г.)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учебник для вузов / Г.Л. Азоев.- М.: ГАУ, 2014.- 80 с.
2. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 224 с.
3. Антипина О.Н. Новая макроэкономика информационной эпохи // Вестник МУ. Серия 6. Экономика. - 2014. - №3. - С.3-10
4. Баканов М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник для торговых вузов / М.И. Баканов.- М.: Экономика, 2014.- 386 с.
5. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 320 с.
6. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Электронный ресурс] / И.П. Богомолова. - М.: Экономика, 2017. – 415 с. Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2005/1/3551.html> (дата обращения: 13.02.2018).
7. Бородина Е.И. Финансы предприятий / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018.- 207 с.
8. Брасс А.А. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск, 2015. – 239 с.
9. Бурдей К.М. Введение нового продукта на рынок. Этапы и информационная поддержка / К.М. Бурдей.- М.: ИНФРА-М, 2017.-.474 с.
10. Управление экономическими системами: электронный журнал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uecs.ru/index.php?option=com> (дата обращения: 13.02.2018).
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 256 с.
12. Виссина Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 324 с.

13. Владимирова Т.А. Как оценить финансовое состояние фирмы: элементы методики / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов.- Новосибирск, 2016.- 71 с.
14. Волков О. И. Экономика предприятия: учебное пособие / О. И. Волков, О. В. Девяткин. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 600 с.
15. Гамидов Г.С. Инновации и конкурентоспособность - главные факторы устойчивого развития промышленных предприятий // Инновации. - 2017. - №1. - С. 85-91.
16. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие. / Гольдштейн Г.Я. - изд. 2-е, дополненное и переработанное. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 450 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ./Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: Вильямс, 2015. – 780 с.
18. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива, - Спб.: Наука, 2016. – 450 с.
19. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг / И.М. Лифиц. – М.:Юрайт-Издат, 2014. – 335 с.
20. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 2015. — № 3. — с. 33–39.
21. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний / Ю. А. Маленков // Эмитент. - 2016. - № 42. - С. 84-89.
22. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
23. Олливье А. Международный маркетинг / А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе // Академия рынка: Маркетинг / пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. – М.: Экономика, 2006. – 560 с.
24. Панов А.Н. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 541 с.

25. Плотникова И. А. Экономический анализ: учебное пособие Ч. 2 / И. А. Плотникова; И. В. Сорокина. - Вологда: ВоГУ. - 2016. - 138 с.
26. Порсветов Г.И. Конкуренция: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Порсветов.-М.: Альфа-пресс, 2018.-344
27. Портер Майкл Э. Конкуренция.: пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2017. - 496 с.
28. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изменениями внесенными приказами Минфина России от 05.10.2011 № 124н, от 17.08.2012 № 113н, от 04.12.2012 № 154н, от 6.04.2015 года).
29. Райзберг Б. А. Основы экономики: учебное пособие / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 408 с.
30. Росстат [Электронный ресурс]: официальный сайт. Режим доступа: <http://gks.ru>(дата обращения: 17.03.2018).
31. Рутрейд [Электронный ресурс]: официальный сайт. Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/codes/>(дата обращения: 14.01.2018).
32. Сакаро Г. А. Формирование инновационного потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Г. А. Сакаро // Экономика и менеджмент инновационных технологий: электронный журнал. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11464> (дата обращения: 19.05.2018).
33. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований: учебное пособие. – СПб.: Издательство ДНК, 2016. – 850 с.
34. Светульников С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения. – Ульяновск: Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2017. – 450 с.
35. Семенов В. М. Экономика предприятия: учебник для вузов / В. М. Семенов. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 384 с.
36. Скляренко В. К. Экономика предприятия: учебник / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. - Москва: ИНФРА-М, 2016. - 528 с.

37. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 170 с.
38. ТАСС Информационное агентство России - Режим доступа :<http://tass.ru/ural-news/3490076> (дата обращения: 12.02.2018).
39. Томилов В.В., Бабкина Л.Н., Песоцкая Е.В. и др. Менеджмент производственного предприятия: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2015. – 450 с.
40. Томилов В.В., Бабкина Л.Н., Песоцкая Е.В. и др. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2016. – 450 с.
41. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2017. – 532 с.
42. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №4. – с. 47-53.
43. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2018. - 892 с.
44. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 450 с.
45. Федеральный Закон от 06.12.2011 (в ред. от 28.12.2015) № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 № 66н (действующая редакция от 6.04.2015) «О формах бухгалтерской отчетности организаций», Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010 № 142н) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету». России - Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения: 12.02.2018).
46. Федоренко К.П. Управление конкурентоспособностью фирмы на промышленном рынке (на примере российского рынка электронных

компонентов): монография / К.П. Федоренко – М. Бердин: Директ-Медиа, 2015. – 416 с.

47. Федосеев В. В., Эриашвили Н.Д. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учеб.пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2016. – 374 с.

48. Фролова Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т. А. Фролова. - Таганрог: ТТИ ФЮУ, 2018. – 125 с.

49. Хаммер М.М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: Иванов и Фербер. – СПб., 2015. – 478 с.

50. Хорин А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. Москва: Эксмо, 2017. – 578 с.

51. Чеkun И. Логистика как способ повышения конкурентоспособности предприятия / И. Чеkun. Режим доступа: [http://www.big.spb.ru/publications/other/logistics/log_sposob_up_konkur.shtml от 25.01.18]

52. Черкасов В.А. Теоретические основы конкурентоспособности: Препринт. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 450 с.

53. Чулок А. И. Предпринимательство и инновации: стратегия инновационной деятельности / А. И. Чулок // Российское предпринимательство. - 2018. - № 4. – с. 35-49.

54. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА – М, 2014. - 208 с.

55. Энджел Д., Блэкуэлл Р., Миниард П. Поведение потребителей – СПб: Питер Ком, 2015. – 850 с.

56. Юданов А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. - 2016. - № 6. – с. 47-55.

57. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебник для вузов / А. Ю. Юданов.- М.: Гном-пресс, 2015. - 190 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Структура активов

Наименование показателя	Сумма,млн.руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
1. Внеоборотные активы	6,937	8,643	8,019	7,748	30,429	1,706	124,593	-0,624	92,780	-0,271	96,621	22,681	392,734	23,492	438,648
Нематериальные активы	0	0	0,238	1,565	1,551	0	-	0,238	-	1,327	657,563	-0,014	99,105	1,551	-
Основные средства	6,937	8,643	7,781	6,183	6,273	1,706	124,593	-0,862	90,027	-1,598	79,463	0,090	101,456	-0,664	90,428
2. Оборотные активы	106,991	63,571	76,128	153,202	201,994	-43,42	59,417	12,557	119,753	77,074	201,243	48,792	131,848	95,003	188,795
Запасы	22,783	25,821	21,408	9,193	14,516	3,038	113,335	-4,413	82,909	-12,215	42,942	5,323	157,903	-8,267	63,714
В том числе							-	0,000	-	0,000	-	0,000	-	0,000	-
Производственные запасы на складах	3,129	2,139	2,31	2,147	4,366	-0,99	68,360	0,171	107,994	-0,163	92,944	2,219	203,354	1,237	139,533
Затраты в незавершенном производстве	0,178	0,223	0,137	0,08	6,7	0,045	125,281	-0,086	61,435	-0,057	58,394	6,620	8375,000	6,522	3764,045
Готовая продукция и товары на складах	19,476	23,459	18,961	6,966	9,48	3,983	120,451	-4,498	80,826	-11,995	36,739	2,514	136,090	-9,996	48,675
Дебиторская задолженность	69,437	34,397	51,633	139,503	34,645	-35,04	49,537	17,236	150,109	87,870	270,182	-104,858	24,835	-34,792	49,894
Денежные средства	14,7	3,331	3,086	4,383	1,982	-11,369	22,660	-0,245	92,645	1,297	142,029	-2,401	45,220	-12,718	13,483
Прочие оборотные активы	0,071	0,022	0,001	0,123	0,283	-0,049	30,986	-0,021	4,545	0,122	12300,000	0,160	230,081	0,212	398,592
АКТИВЫ ВСЕГО	113,928	72,214	84,147	160,95	232,423	-41,714	63,386	11,933	116,524	76,803	191,272	71,473	144,407	118,495	204,009

Приложение 2

Структура пассивов

Наименование показателя	Сумма,млн.руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
1. Собственный капитал	49,04	44,15	58,367	99,688	80,108	-4,890	90,029	14,217	132,202	41,321	170,795	-19,580	80,359	31,068	163,352
Уставный капитал	0,1	0,1	0,1	0,1	0,18	0,000	100,000	0,000	100,000	0,000	100,000	0,080	180,000	0,080	180,000
Нераспределенная прибыль, оцен. обяз.	48,94	44,05	58,267	99,588	79,928	-4,890	90,008	14,217	132,275	41,321	170,917	-19,660	80,259	30,988	163,318
2. Краткосрочные обязательства	64,888	28,064	25,78	61,262	152,026	-36,824	43,250	-2,284	91,861	35,482	237,634	90,764	248,157	87,138	234,290
Краткосрочная кредиторская задолженность	64,888	28,064	21,871	56,669	136,425	-36,824	43,250	-6,193	77,933	34,798	259,106	79,756	240,740	71,537	210,247
в том числе						0,000	-	0,000	-	0,000	-	0,000	-	0,000	-
Перед поставщиками и подрядчиками	1,627	2,65	3,718	14,329	57,299	1,023	162,876	1,068	140,302	10,611	385,395	42,970	399,881	55,672	3521,758
Перед персоналом организации	1,843	1,76	1,475	2,259	4,451	-0,083	95,496	-0,285	83,807	0,784	153,153	2,192	197,034	2,608	241,508
Перед гос. Внебюджетными фондами	1,25	1,888	1,27	1,673	2,953	0,638	151,040	-0,618	67,267	0,403	131,732	1,280	176,509	1,703	236,240
Перед бюджетом	6,927	1,579	1,886	6,324	7,035	-5,348	22,795	0,307	119,443	4,438	335,313	0,711	111,243	0,108	101,559
По авансам полученным	52,856	19,878	13,427	31,898	61,719	-32,978	37,608	-6,451	67,547	18,471	237,566	29,821	193,489	8,863	116,768
Перед прочими кредиторами	0,385	0,309	0,095	0,186	2,978	-0,076	80,260	-0,214	30,744	0,091	195,789	2,792	1601,075	2,593	773,506
Оценочные обязательства	4,118	1,665	3,909	4,593	15,601	-2,453	40,432	2,244	234,775	0,684	117,498	11,008	339,669	11,483	378,849
ПАССИВЫ ВСЕГО	113,928	72,214	84,147	160,95	232,423	-41,714	63,386	11,933	116,524	76,803	191,272	71,473	144,407	118,495	204,009

Приложение 3

Анализ оборачиваемости активов и задолженности

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.					Темп роста									
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
	год	год	год	год	год	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
Оборачиваемость активов	5,178	6,212	9,218	5,987	4,5	1,034	119,969	3,006	119,969	-3,231	64,949	-1,487	75,163	-0,678	86,906
Оборачиваемость производственных активов	5,664	6,876	9,618	6,218	4,985	1,212	121,398	2,742	121,398	-3,400	64,650	-1,233	80,170	-0,679	88,012
Оборачиваемость запасов и прочих оборотных активов	26,265	23,737	30,47	47,725	74,668	-2,528	90,375	6,733	90,375	17,255	156,629	26,943	156,455	48,403	284,287
Длительность оборота запасов и прочих оборотных активов, дни	13,706	15,166	11,815	7,543	4,888	1,46	110,652	-3,351	110,652	-4,272	63,843	-2,655	64,802	-8,818	35,663
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	8,149	11,132	16,736	7,672	10,165	2,983	136,606	5,604	136,606	-9,064	45,841	2,493	132,495	2,016	124,739
Длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности, дни	44,175	32,339	21,511	46,926	35,907	-11,836	73,207	-10,828	73,207	25,415	218,149	-11,019	76,518	-8,268	81,284
Оборачиваемость кредиторской задолженности	10,169	12,436	28,833	18,67	9,168	2,267	122,293	16,397	122,293	-10,163	64,752	-9,502	49,106	-1,001	90,156
Длительность оборота кредиторской задолженности, дни	35,402	28,949	12,486	19,282	39,812	-6,453	81,772	-16,463	81,772	6,796	154,429	20,530	206,472	4,410	112,457
Чистый оборотный капитал	37985	33842	50348	91970	49968	-4143	89,093	16506,000	89,093	41622,000	182,669	-42002,000	54,331	11983,000	131,547

Приложение 4

Изменения оборачиваемости активов 4

Наименование показателя	Сумма, млн. руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
Общая оборачиваемость активов	5,178	6,212	9,218	5,987	4,5	1,034	119,969	3,006	148,390	-3,231	64,949	-1,487	75,163	-0,678	86,906
Длительность оборота активов, дни	69,5	58	39,1	60,1	80	-11,5	83,453	-18,900	67,414	21,000	153,708	19,900	133,111	10,500	115,108
Оборачиваемость производственных активов	5,664	6,876	9,618	6,218	4,985	1,212	121,398	2,742	139,878	-3,400	64,650	-1,233	80,170	-0,679	88,012
Длительность оборота производственных активов, дни	63,6	52,4	37,4	57,9	72,216	-11,2	82,390	-15,000	71,374	20,500	154,813	14,316	124,725	8,616	113,547
в том числе:						0	-	0,000	-	0,000	-	0,000	-	0,000	-
оборачиваемость основных средств	63,466	74,191	87,664	105,009	129,924	10,725	116,899	13,473	118,160	17,345	119,786	24,915	123,727	66,458	204,714
длительность оборота основных средств, дни	5,7	4,9	4,1	3,4	2,77	-0,8	85,965	-0,800	83,673	-0,700	82,927	-0,630	81,471	-2,930	48,596
оборачиваемость производственных внеоборотных активов	63,466	74,191	87,664	105,009	129,924	10,725	116,899	13,473	118,160	17,345	119,786	24,915	123,727	66,458	204,714
длительность оборота производственных внеоборотных активов, дни	5,7	4,9	4,1	3,4	2,77	-0,8	85,965	-0,800	83,673	-0,700	82,927	-0,630	81,471	-2,930	48,596
оборачиваемость производственных оборотных активов	6,22	7,578	10,803	6,609	4,557	1,358	121,833	3,225	142,557	-4,194	61,177	-2,052	68,951	-1,663	73,264
длительность оборота производственных оборотных активов, дни	57,9	47,5	33,3	54,5	78,999	-10,4	82,038	-14,200	70,105	21,200	163,664	24,499	144,952	21,099	136,440
Оборачиваемость чистых производственных активов	12,788	15,379	14,431	9,323	11,009	2,591	120,261	-0,948	93,836	-5,108	64,604	1,686	118,084	-1,779	86,089
Длительность оборота чистых производственных активов, дни	28,2	23,4	24,9	38,6	32,7	-4,8	82,979	1,500	106,410	13,700	155,020	-5,900	84,715	4,500	115,957
Оборачиваемость чистых активов	10,541	12,408	13,543	8,81	7,587	1,867	117,712	1,135	109,147	-4,733	65,052	-1,223	86,118	-2,954	71,976
Длительность оборота чистых активов, дни	34,2	29	26,6	40,9	47,44	-5,2	84,795	-2,400	91,724	14,300	153,759	6,540	115,990	13,240	138,713

Приложение 5

Оборачиваемость элементов оборотного капитала

Наименование показателя	Сумма,тыс.руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютн ый руб.	Относител ьный %	Абсолютн ый руб.	Относител ьный %	Абсолютн ый руб.	Относител ьный %	Абсолютн ый руб.	Относител ьный %	Абсолютн ый руб.	Относител ьный %
1. оборачиваемость запасов и прочих оборотных активов	26,265	23,737	30,47	47,725	74,668	-2,528	90,3750238	6,733	128,3649998	17,255	156,6294716	26,943	156,4546883	48,403	284,2870741
длительность оборота запасов и прочих оборотных активов, дни	13,7	15,2	11,8	7,5	4,888	1,5	110,9489051	-3,4	77,63157895	-4,3	63,55932203	-2,612	65,17333333	-8,812	35,67883212
1.1. оборачиваемость сырья и материалов	196,414	219,42	323,622	328,998	271,814	23,006	111,7130143	104,202	147,4897457	5,376	101,6611973	-57,184	82,61873932	75,4	138,3883023
длительность оборота сырья и материалов, дни	1,8	1,6	1,1	1,1	1,342	-0,2	88,88888889	-0,5	68,75	0	100	0,242	122	-0,458	74,55555556
1.2. оборачиваемость незавершенного производства	3081,845	2882,549	3999,422	6757,346	-	-199,296	93,53322442	1116,873	138,7460196	2757,924	168,9580644	-	-	-	-
длительность оборота незавершенного производства, дни	0,1	0,1	0,1	0,1	-	0	100	0	100	0	100	-	-	-	-
1.3. оборачиваемость готовой продукции и товаров	30,775	26,922	33,941	56,557	107,64	-3,853	87,48009748	7,019	126,0716143	22,616	166,6332754	51,083	190,3212688	76,865	349,7644192
длительность оборота готовой продукции и товаров, дни	11,7	13,4	10,6	6,4	3,39	1,7	114,5299145	-2,8	79,10447761	-4,2	60,37735849	-3,01	52,96875	-8,31	28,97435897
2. оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	8,149	11,132	16,736	7,672	4,646	2,983	136,6057185	5,604	150,3413582	-9,064	45,84130019	-3,026	60,55787278	-3,503	57,01313045
длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности, дни	44,2	32,3	21,5	46,9	77,48	-11,9	73,07692308	-10,8	66,56346749	25,4	218,1395349	30,58	165,2025586	33,28	175,2941176
3. оборачиваемость кредиторской задолженности	10,169	12,436	28,833	18,67	9,168	2,267	122,2932442	16,397	231,8510775	-10,163	64,75219367	-9,502	49,10551687	-1,001	90,15635756
длительность оборота кредиторской задолженности, дни	35,4	28,9	12,5	19,3	39,812	-6,5	81,63841808	-16,4	43,25259516	6,8	154,4	20,512	206,2797927	4,412	112,4632768
Справочно:						0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Оборачиваемость запасов	26,379	23,782	30,485	47,918	74,668	-2,597	90,15504758	6,703	128,1851821	17,433	157,1855011	26,75	155,8245336	48,289	283,0584935
длительность оборота запасов и прочих оборотных активов, дни	13,6	15,1	11,8	7,5	4,888	1,5	111,0294118	-3,3	78,14569536	-4,3	63,55932203	-2,612	65,17333333	-8,712	35,94117647

Приложение 6

Оценка структуры баланса и диагностика риска банкротства

Показатели	2013 г.		2014		2015		2016		2017	
	На начал о	На конец	На начало	На конец	На начал о	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец
Коэффициент текущей ликвидности	1,86	1,55	1,55	2,14	2,14	2,95	2,95	2,50	2,50	0,34
Коэффициент срочной ликвидности	1,46	1,22	1,22	1,27	1,27	2,12	2,12	2,35	2,35	0,24
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,21	0,21	0,11	0,11	0,12	0,12	0,07	0,07	0,013
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,92	1,54	1,54	0,70	0,70	0,44	0,44	0,61	0,61	1,90
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	2,64E +00	3,92E +00	3,92 E+00	2,20 E+0 0	2,20E +00	1,75E +00	1,75E+ 00	2,15E +00	2,15E+ 00	2,54E +00

Приложение 7

Платежеспособность

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.					Темп роста									
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
	год	год	год	год	год	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
Коэффициент общей платежеспособности	0,394	0,588	0,693	0,619	0,344	0,194	149,239	0,105	117,857	-0,074	89,322	-0,275	55,574	-0,050	87,310
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,536	0,699	0,441	0,614	1,901	-0,837	45,508	-0,258	63,090	0,173	139,229	1,287	309,609	0,365	123,763
Коэффициент маневренности	0,845	0,796	0,862	0,922	0,62	-0,049	94,201	0,066	108,291	0,060	106,961	-0,302	67,245	-0,225	73,373
Доля собственных средств в долгосрочных активах	0,154	0,203	0,137	0,077	0,379	0,049	131,818	-0,066	67,488	-0,060	56,204	0,302	492,208	0,225	246,104
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,355	0,532	0,661	0,6	0,245	0,177	149,859	0,129	124,248	-0,061	90,772	-0,355	40,833	-0,110	69,014
Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными средствами	1,66	1,309	2,351	9,869	3,422	-0,351	78,855	1,042	179,603	7,518	419,779	-6,447	34,674	1,762	206,145

Приложение 8

Финансовая устойчивость

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
Коэффициент автономии	0,394	0,588	0,693	0,619	0,344	0,194	149,239	0,105	117,857	-0,074	89,322	-0,275	55,574	-0,050	87,310
Коэффициент финансового левериджа	1,536	0,699	0,441	0,614	1,901	-0,837	45,508	-0,258	63,090	0,173	139,229	1,287	309,609	0,365	123,763
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,355	0,532	0,661	0,6	0,245	0,177	149,859	0,129	124,248	-0,061	90,772	-0,355	40,833	-0,110	69,014
Коэффициент покрытия инвестиций	0,394	0,588	0,693	0,619	0,344	0,194	149,239	0,105	117,857	-0,074	89,322	-0,275	55,574	-0,050	87,310
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,845	0,796	0,862	0,922	0,62	-0,049	94,201	0,066	108,291	0,060	106,961	-0,302	67,245	-0,225	73,373
Коэффициент мобильности имущества	0,939	0,88	0,904	0,951	0,869	-0,059	93,717	0,024	102,727	0,047	105,199	-0,082	91,377	-0,070	92,545
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,137	0,052	0,04	0,028	0,753	-0,085	37,956	-0,012	76,923	-0,012	70,000	0,725	2689,286	0,616	549,635
Коэффициент обеспеченности запасов	1,66	1,309	2,351	9,869	3,422	-0,351	78,855	1,042	179,603	7,518	419,779	-6,447	34,674	1,762	206,145
Коэффициент краткосрочной задолженности	1	1	1	1	0,001	0,000	100,000	0,000	100,000	0,000	100,000	-0,999	0,100	-0,999	0,100

Приложение 9

Финансовые результаты

Наименование показателя	Сумма,млн.руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	537,782	577,951	719,896	733,172	885,163	40,17	107,47	141,95	124,56	13,28	101,84	151,99	120,73	347,38	164,60
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	299,159	334,586	506,063	439,21	331,256	35,43	111,84	171,48	151,25	-66,85	86,79	-107,95	75,42	32,10	110,73
Валовая прибыль	238,623	243,365	213,833	293,962	553,907	4,74	101,99	-29,53	87,87	80,13	137,47	259,95	188,43	315,28	232,13
Коммерческие расходы	167,712	177,951	156,822	187,624	392,378	10,24	106,11	-21,13	88,13	30,80	119,64	204,75	209,13	224,67	233,96
Управленческие расходы	42,583	41,659	35,379	33,283	49,399	-0,92	97,83	-6,28	84,93	-2,10	94,08	16,12	148,42	6,82	116,01
Прибыль (убыток) от продаж	28,328	23,755	21,632	73,055	112,13	-4,57	83,86	-2,12	91,06	51,42	337,72	39,08	153,49	83,80	395,83
Прибыль (убыток) до налогообложения	26,656	21,727	20,776	72,023	119,622	-4,93	81,51	-0,95	95,62	51,25	346,66	47,60	166,09	92,97	448,76
Текущий налог на прибыль	5,689	4,165	4,894	14,818	13,272	-1,52	73,21	0,73	117,50	9,92	302,78	-1,55	89,57	7,58	233,29
Чистая прибыль (убыток)	20,991	17,563	15,882	57,202	95,811	-3,43	83,67	-1,68	90,43	41,32	360,17	38,61	167,50	74,82	456,44
прочие доходы	0,46	0,203	0,768	0,515	8,795	-0,26	44,13	0,57	378,33	-0,25	67,06	8,28	1707,77	8,34	1911,96
прочие расходы	2,132	2,231	1,624	1,547	4,571	0,10	104,64	-0,61	72,79	-0,08	95,26	3,02	295,48	2,44	214,40

Приложение 10

Анализ ликвидности баланса

Наименование показателя	2013 г.		2014		2015		2016		2017		Наименование показателя	2013 г.		2014		2015		2016		2017	
Актив	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец	Пассив	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец
1. Наиболее ликвидные активы	3313	14700	14700	3331	3331	3086	3086	4383	4383	1982	1. Наиболее срочные обязательства	40883	64888	64888	28064	28064	21871	21871	56669	56669	136425
2. Быстро реализуемые активы	62545	69437	69437	34397	34397	51633	51633	139503	139503	34645	2. Краткосрочные пассивы	4150	4118	4118	1665	1665	3909	3909	4593	4593	15601
3. Медленно реализуемые активы	18096	22854	22854	25843	25843	21409	21409	9316	9316	14516	3. Долгосрочные пассивы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	289
4. Труднореализуемые активы	10010	6937	6937	8643	8643	8019	8019	7748	7748	30429	4. Постоянные пассивы	48931	44922	44922	42485	42485	58367	58367	99688	99688	80108
БАЛАНС	93964	113928	113928	72214	72214	84147	84147	160950	160950	232423	БАЛАНС	93964	113928	113928	72214	72214	84147	84147	160950	160950	232423

Приложение 11

Основные показатели эффективности деятельности предприятия

Наименование показателя	Сумма, тыс.руб.					Темп роста									
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2014 г./2013 г.		2015 г./2014 г.		2016 г./ 2015 г.		2017 г./2016 г.		2017 г./2013 г.	
						Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %	Абсолютный руб.	Относительный %
Рентабельность всех операций	3,90 %	3,00 %	2,20 %	7,80 %	10,80 %	-0,90%	76,923	-0,80%	73,333	5,60%	354,545	3,00%	138,462	6,90%	276,923
Рентабельность производства	6,70 %	5,50 %	3,70 %	12,10 %	24,80 %	-1,20%	82,090	-1,80%	67,273	8,40%	327,027	12,70%	204,959	18,10%	370,149
Рентабельность продаж	3,80 %	3,10 %	2,40 %	7,80 %	11,80 %	-0,70%	81,579	-0,70%	77,419	5,40%	325,000	4,00%	151,282	8,00%	310,526
Рентабельность собственного капитала	47,70 %	40,20 %	31,50 %	72,40 %	106,60 %	-7,50%	84,277	-8,70%	78,358	40,90%	229,841	34,20%	147,238	58,90%	223,480
Рентабельность активов	20,10 %	18,90 %	20,30 %	46,70 %	48,70 %	-1,20%	94,030	1,40%	107,407	26,40%	230,049	2,00%	104,283	28,60%	242,289
Рентабельность реализованной продукции	3,80 %	3,10 %	2,40 %	7,80 %	11,80 %	-0,70%	81,579	-0,70%	77,419	5,40%	325,000	4,00%	151,282	8,00%	310,526

План и местоположение предприятия

